

Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta  
Centrum školského managementu

**Iva Sovová**

**Prevence syndromu vyhoření ředitelek mateřských škol**

**Preventing burnout directors of kindergartens**

Bakalářská práce

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Vedoucí závěrečné práce: Mgr. Irena Lhotková, Ph.D.

2014

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala jsem všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze 20. 2. 2014

.....

Děkuji vedoucí práce Mgr. Ireně Lhotkové, Ph.D. za vedení mé práce a poskytnutí zpětné vazby.

Děkuji své rodině za podporu a zázemí.

## **ABSTRAKT:**

Bakalářská práce se zabývá syndromem vyhoření u ředitelek mateřských škol a možnostmi jeho prevence. V první části přináší teoretické poznatky o syndromu vyhoření, specifikuje jeho projevy a fáze. Popisuje rizikové i ochranné faktory syndromu vyhoření a uvádí dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé postupy v prevenci uvedeného syndromu. Dále charakterizuje pracovní zátěž ředitelky mateřské školy v roli lídra, manažera a vykonavatele vyučovací povinnosti. Praktická část práce se zabývá zjištěním míry vyhoření u ředitelek mateřských škol, zkoumá, jak ho ovlivňují základní pracovní povinnosti, a sleduje, jaké činnosti využívají ředitelky MŠ k prevenci syndromu vyhoření na pracovišti a v osobním životě.

## **KLÍČOVÁ SLOVA:**

- prevence syndromu vyhoření
- rizikové faktory vyhoření
- ředitelka mateřské školy
- syndrom vyhoření
- relaxace

## **ABSTRACT**

The bachelor's thesis deals with the topic of burnout syndrome among kindergarten directors and the possibilities of its prevention. The first part provides theoretical background of burnout, specifies its symptoms and phases. It describes both risk and protective factors of burnout and presents long-, mid- and short-term preventive measures. Furthermore, it describes the workload of kindergarten director in the roles of leader, manager and executor of the teaching process. The practical part of the thesis aims to establish the extent of burnout among kindergarten directors, it examines its connection with the basic job responsibilities and it monitors the activities used by kindergarten directors at work and in their personal lives in order to prevent burnout.

## **KEYWORDS:**

- burnout prevention
- burnout risk factors
- kindergarten director
- burnout syndrome
- relaxation

## Obsah

Úvod .....	8
1 Teoretická část .....	10
1.1 Syndrom vyhoření .....	10
1.1.1 Definice .....	10
1.1.2 Fáze syndromu vyhoření .....	11
1.1.3 Rizikové faktory vzniku syndromu vyhoření .....	13
1.1.4 Ochranné faktory .....	16
1.1.5 Projevy syndromu vyhoření .....	17
1.1.6 Metody zjišťování syndromu vyhoření .....	19
1.2 Pracovní zátěž ředitelky mateřské školy .....	20
1.2.1 Ředitelka mateřské školy v roli lídra .....	21
1.2.2 Ředitelka mateřské školy v roli manažera .....	22
1.2.3 Ředitelka mateřské školy v roli vykonavatele přímé vyučovací činnosti .....	22
1.3 Prevence syndromu vyhoření .....	23
1.3.1 Dlouhodobá prevence syndromu vyhoření .....	25
1.3.2 Střednědobá prevence syndromu vyhoření .....	27
1.3.3 Krátkodobá prevence syndromu vyhoření .....	31
1.3.4 Pomoc při syndromu vyhoření .....	33
2 Výzkumná část .....	35
2.1 Cíl výzkumu, výzkumné otázky .....	35
2.2 Metoda výzkumu a sběru dat .....	35
2.3 Výzkumný soubor .....	37
2.4 Průběh výzkumu .....	38
2.5 Analýza získaných dat .....	39
2.5.1 Ohrožení ředitelek syndromem vyhoření .....	39
2.5.2 Činnosti způsobující pracovní zátěž .....	41

2.5.3 Činitelé snižující pracovní zátěž .....	42
2.5.4 Způsoby relaxace.....	43
2.6 Ověření výzkumných tvrzení .....	44
3 Závěr .....	46
Seznam použité literatury .....	48
Seznam grafů .....	50
Příloha - Dotazník.....	51

## Úvod

Syndrom vyhoření (burnout syndrom) je znám zřejmě tak dlouho jako lidstvo samo. V každé době a v každém čase se s problémem vyhoření můžeme setkávat a každá doba přináší důvody k tělesnému, duševnímu i emocionálnímu vyčerpání.

Také dnešní doba klade na jednotlivce nemalé nároky. Rostou požadavky na pracovní výkony, aktivitu, efektivitu, flexibilitu, rozšiřování kompetencí a další vzdělávání. Zmenšuje se prostor pro uvolnění, relaxaci a načerpání nových sil. Vlivem této nerovnováhy může dojít k vyčerpání fyzických a psychických možností a počátku jevu zvaného syndrom vyhoření. Náchylnost k vyhoření je individuální, obecně však můžeme říci, že jeho nejtěžší formy se mohou projevit u osob, které byly pro něco zapálené, o něco usilovaly, vynaložily mnoho energie, ale nesplnilo se jejich očekávání, nedosáhly určeného cíle a nedostalo se jim odpovídajícího uznání.

Syndrom vyhoření je zkoumán a popisován v různých pomáhajících profesích, včetně učitelské. Povolání pedagoga s sebou přináší velkou emocionální zátěž a častý stres. Učitel musí být stále dobře připraven předávat žákům potřebné znalosti, spoluvytvářet jejich životní postoje, pomáhat formovat jejich osobnosti a tím se vlastně spolu s rodiči podílet na výchově. Ředitel pak navíc pracuje jako manažer s odpovědností za fungování školy jako instituce, za výběr zaměstnanců a kvalitu jejich práce, za komunikaci s rodiči a ostatní veřejností atd. Specifické postavení mají ředitelky mateřských škol<sup>1</sup> (MŠ), které většinou nedisponují diversifikovaným středním managementem, na nějž by byla část úkolů delegována. Vykonávají mnoho specializovaných činností, čelí tlaku zřizovatele, rodičovské veřejnosti i zaměstnanců školy.

Vzhledem k tomu, že sama pracuji jako ředitelka mateřské školy, rozhodla jsem se v této práci zjišťovat, zda jsou ředitelky mateřských škol ohroženy syndromem vyhoření a jaké jsou jejich možnosti prevence tohoto syndromu. Cílem teoretické části práce je popsat základní znaky syndromu vyhoření, charakterizovat pracovní zátěž ředitelek mateřských škol a představit obecné možnosti prevence syndromu vyhoření. Cílem praktické části je zjistit, zda a v jaké míře jsou ředitelky mateřských škol ohroženy syndromem vyhoření,

---

<sup>1</sup> Vzhledem k marginálnímu zastoupení mužů v předškolním vzdělávání je pojednáno o ředitelkách, situace by byla obdobná i v případě muže – ředitele MŠ.



zkoumat, jak se na zátěži podílejí základní pracovní povinnosti, a sledovat, kteří činitelé snižují pracovní zátěž a jaké kroky podnikají ředitelky mateřských škol k prevenci syndromu vyhoření v osobním životě.

# 1 Teoretická část

## 1.1 Syndrom vyhoření

### 1.1.1 Definice

Pojem vyhoření (burnout) se v psychologické literatuře objevuje od 70. let minulého století a jeho definic je celá řada. Shodně konstatují, že syndrom vyhoření souvisí s velkým očekáváním a se ztrátou prvotního nadšení, je provázen dlouhodobou zátěží a projevuje se extrémním vyčerpáním. Některé charakteristiky jsou zaměřeny na konečný stav, tj. na stav emočního, fyzického a mentálního vyčerpání, jiné popisují vyhoření jako proces, který je vyvolán dlouhodobým, narůstajícím nebo novým tlakem. Odlišné názory se odrážejí v následujících citacích:

*„Burnout je stav tělesného, citového (emocionálního) a duševního (mentálního) vyčerpání, způsobeného dlouhodobým pobýváním v situacích, které jsou emocionálně mimořádně náročné. Tato náročnost je nejčastěji způsobena spojením velkého očekávání s chronickými situačními stresy.“* (Křivohlavý, 1998, s. 10)

*„Burnout je konečným stavem procesu, při němž lidé intenzivně zaujatí určitým úkolem (ideou) ztrácejí své nadšení.“* (tamtéž, s. 49)

*„Shodně se dá vyhoření popsat jako proces extrémního emočního vyčerpání, se současně přibývajícím cynismem, distancí a sníženou výkonností. Vyhoření je následkem profesního mezilidského zatížení při práci pro jiné lidi.“* (Poschkamp, 2013, s. 12)

*„Syndrom vyhoření je důsledkem dlouhodobě působícího stresu a nevhodného vypořádávání se s psychickou i tělesnou zátěží“* (Hennig; Keller, 1996, s. 17)

V této práci je pojem syndrom vyhoření používán ve smyslu celého procesu, sestávajícího z několika fází. Pojem vyhoření je označován závěrečné stádium, výsledný stav celého procesu.

Syndromem vyhoření jsou nejvíce ohroženi lidé, kteří se do všeho pouští s nadšením, velkými ideály a ochotou leccos obětovat. Obvykle předpokládají, že vlastními silami mohou hodně změnit. Do práce i vztahů investují obrovské množství energie, většinou na úkor všeho ostatního. Výsledek jejich snažení bývá často neuspokojivý, neboť realita se

od ideálů značně liší. Následné vystřízlivění (ne zcela nepodobné tomu, co následuje ve vztahu dvou lidí po fázi intenzivní zamilovanosti) spojené se zjištěním, že práce má i svá negativa a že ne vše dotyčný dokáže svým nasazením zvládnout, se může postupně rozvinout v syndrom vyhoření.

Všechny charakteristiky syndromu vyhoření zohledňují skutečnost, že se vztahuje k výkonu práce a situaci v pracovním prostředí. Vyskytuje se zejména u profesí, jejichž podstatnou součástí je práce s lidmi (pomáhající profese), u nichž jsou výsledky viditelné až po dlouhé době nebo jsou nejisté či malé. Jeklová a Reitmayerová (2006, s. 14) uvádějí: „*Syndrom vyhoření nevyhnutelně patří k pomáhajícím profesím. Téměř u každého pracovníka se projeví po určité době některé z charakteristických projevů. Následně nato syndrom vyhoření buď propukne, nebo se jej podaří zvládnout prostřednictvím zlepšení podmínek organizace nebo vlastními silami ohroženého jedince.*“

Za klíčové složky syndromu vyhoření jsou považovány emoční a duševní vyčerpání a celková únava. Bylo shledáno, že proces vyhoření probíhá individuálně a vyvíjí se postupně v několika etapách.

### **1.1.2 Fáze syndromu vyhoření**

Vyhoření je plíživým dlouhodobým procesem, probíhajícím v několika fázích. V literatuře se objevují různé modely popisující vývoj syndromu vyhoření. Stock (2010) a Lhotková, Tureckiová, Šnýdrová (2013) s odkazem na koncepci Maslachové uvádějí čtyři fáze:

1. Nadšení – člověk si vytyčí určitý cíl, kterého chce prostřednictvím své práce dosáhnout. Má motivaci, snahu, s nadšením se vrhá do práce. Je přesvědčen o správnosti svého cíle, o smysluplnosti své činnosti, věnuje jí maximum energie a to jej uspokojuje. Svou prací doslova žije.
2. Stagnace – objevuje se únava z přetížení a přepracování. Člověk zažívá první pracovní nezdary, pochybuje o správnosti a smysluplnosti cíle. První reakcí je ještě snaha dosáhnout cílů zvýšeným úsilím, postupně však dochází k redukci a přehodnocení ideálů, mění se motivace.

3. Frustrace – člověk polevuje v pracovním nasazení, vyhýbá se novým úkolům, pracuje rutinně. Objevují se první problémy ve vztazích a fyzické potíže bez jasných příčin.

4. Apatie – práce přestává mít pro člověka smysl, vykonává pouze nezbytné minimum. Zaujímá negativistický postoj k sobě i ostatním, ztrácí smysl života, prožívá pocity bezmoci a beznaděje.

Další autoři, např. Hennig a Keller (1996) a Poschkamp (2013), připojují k uvedenému členění ještě pátou fázi vyhoření, resp. existenciální beznaděje, představující naprosté vyčerpání. Jankovský (2003) a Jeklová, Reitmayerová (2006) uvádějí jako pátou fázi intervence, tedy počátek cesty k přerušení nepříznivého stavu a změně stávajících okolností.

Křivohlavý (1998) také uvádí pětistupňový model a popisuje syndrom vyhoření jako posloupnost následujících jevů (volně převzato):

1. Člověk má snahu se osvědčit, dokázat, že úkoly zvládá.
2. Člověk se snaží vše zvládnout sám, je přesvědčený, že to umí nejlépe.
3. Člověk zapomíná na své osobní potřeby a osobní život. Práce je hlavním smyslem jeho života.
4. Člověk vlivem přetížení nerozlišuje věci důležité a nedůležité. Nepřipouští si, že něco dělá špatně. Hrozí mu vznik závislostí (na lécích, na alkoholu) jako únik od reality.
5. Člověk pociťuje naprosté vyčerpání, prázdnotu, beznaděj.

Honzák (2013) se opírá o zkušenosti Freudenbergera a Northa a uvádí 9 kritických fází syndromu vyhoření (volně převzato):

1. Nutkavá snaha po sebeprosazení. Nepřiměřené ambice. Jsou patrné snahy prosadit se v pracovní oblasti a tato snaha přerůstá až do patologického nutkání.
2. Člověk začíná pracovat více a tvrději. Nastaví si laťku velmi vysoko. Stále se snaží dělat vše potřebné (i nepotřebné) sám a tím současně předvádí, že je nenahraditelný.
3. Přehlížení potřeb druhých. Člověk se plně soustředí na práci. Rodina, přátelé, jídlo, spánek se začínají zdát nepotřebnými a nezajímavými, protože ubírají čas a energii na práci.

4. Přesunutí konfliktu. Jedinec si začne uvědomovat, že je něco v nepořádku, ale není schopen rozpoznat zdroj svých problémů. To může vyvolat vnitřní krizi a pocit ohrožení. Objevují se první tělesné obtíže.
5. Revize a posunutí hodnot. Člověk se izoluje od ostatních, aby se vyhnul konfliktům. Popírá své základní potřeby, nemá energii ani prostor na přátele, zájmy, potěšení. V novém systému hodnot dominuje práce, nastává emoční otupení.
6. Popírání vznikajících problémů. Člověk se stává netolerantním, agresivním, sarkastickým. Přestává být pánem svého času, nevnímá, že jediná cesta z narůstajících problémů je změna vlastního přístupu a jednání.
7. Stažení. Minimalizace sociálních kontaktů. Člověk se dostává do izolace, propadá beznaději. V touze po uvolnění může začít užívat alkohol, léky, drogy.
8. Zcela jasně patrné změny chování.
9. Depersonalizace. Život se mění v pouhou sérii mechanických úkonů, člověk přestává pociťovat sebe i druhé jako cenné osobnosti.

Všechna uvedená členění ukazují postupný vývoj syndromu vyhoření od velkého nadšení pro práci, jasného směřování k cíli a vlastního pocitu smysluplnosti až k naprosté rezignaci a pocitu bezcennosti, který vede k vnitřnímu rozkladu, z něhož jedinec většinou nenajde cestu zpátky a často končí tím, že zaměstnání opouští. Rozpoznání uvedených fází je tedy důležité pro včasnou a účinnou intervenci.

### **1.1.3 Rizikové faktory vzniku syndromu vyhoření**

Komplexní povaha syndromu vyhoření jako problému postihujícího psychickou i fyzickou složku člověka znemožňuje jednoduché určení jeho příčin. Proto je příhodnější mluvit spíše o rizikových faktorech či situacích, které k jeho vzniku mohou přispívat, než o jednoznačných příčinách, které by v přesném pořadí vedly k jeho rozvoji.

Mezi rizikovými činiteli je na prvním místě uváděn stres. „*Stresové faktory coby spouštěče tedy hrají při vzniku burnout syndromu zásadní roli.*“ (Stock, 2010, s. 15).

Stres je definován jako napětí mezi zátěží a možnostmi tuto zátěž zvládat. Jde o přirozenou součást lidského života, do stresové situace se může dostat každý člověk.

Jedná se o záležitost subjektivně vnímanou a existují individuální rozdíly ve schopnosti zvládat stresovou zátěž – pro někoho může být určitá situace zvládnutelná, pro jiného naopak příliš náročná. Přiměřený stres představuje účinný prostředek, jak lidské tělo připravit na působení v náročných a nebezpečných podmínkách. Je-li stres slabší, organismus si na něj postupně zvyká a otužuje se. Uměřená míra stresu člověka aktivizuje a stimuluje k hledání účelného řešení situace. Jedinec si tím rozvíjí své zkušenosti a dovednosti. Tam, kde jsou cíle přiměřené a překážky zdolatelné, má stres motivační funkci a k vyhoření obvykle nedochází.

Rozvoj syndromu vyhoření je podmíněn chronickým trváním a vysokou mírou stresu spojeného s výkonem práce. Vzniká v případě, že se člověk ve svém povolání velmi angažuje a klade si vysoké cíle. Očekávání, s nimiž k práci přistupuje, přesahují jeho možnosti nebo se pro ně musí vzdát uspokojení jiných potřeb a zájmů. Stres i syndrom vyhoření jsou provázeny podobnými tělesnými i duševními příznaky. Liší se ale tím, že stres je přechodná adaptační reakce, zatímco syndrom vyhoření, charakterizovaný chronickým poklesem výkonnosti, znamená zhroucení adaptačního procesu.

Jak už bylo uvedeno, jsou k vyhoření náchylnější lidé pracující v pomáhajících profesích, to je v povoláních, při kterých mají lidé častý a úzký kontakt s jinými lidmi. Ani profese sama o sobě však není jediným klíčovým bodem, rozhodujícím o tom, zda syndrom vznikne či ne. Rozvoj syndromu vyhoření ovlivňují ještě další vnitřní a vnější faktory. Vznik syndromu vyhoření je tím pravděpodobnější, čím více ohrožujících znaků se u konkrétního člověka kumuluje.

Mezi vnější faktory se řadí celkové společenské klima, podmínky v zaměstnání, situace v osobním životě jedince, jeho rodina a okruh přátel. Jako vnitřní faktory se označují osobnostní charakteristiky člověka, způsoby jeho chování a reagování, celkový životní postoj.

V případě pedagogů mezi společenskými vlivy figuruje nesoulad požadavků rodiny a školy doprovázený stále častějšími konflikty s rodiči i žáky, strach z negativního hodnocení veřejností na základě nelichotivého mediálního obrazu, nejednotnost představ o obsahu profese, nízká společenská podpora a nedostatek uznání významu učitelského povolání.

Hennig a Keller (1996) shrnují zátěž pedagogů společenskými faktory do následujících bodů (volně převzato):

- Konfrontace s novou generací žáků, jejichž vzdělávání a výchova je stále náročnější a obtížnější a představuje pro učitele neustálou výzvu.
- Přibývá vůči škole kriticky naladěných rodičů, kteří přesunují odpovědnost za výchovu dětí na učitele.
- Roste napětí a přibývají konflikty v učitelském sboru, popřípadě problémy s vedením školy, které vyplývají mimo jiné ze snahy jednotlivých učitelů o sebeprosazení a jejich malé ochotě k týmové práci.
- Zvyšuje se věkový průměr pedagogických sborů, klesá flexibilita a odolnost vůči zátěži.
- Přetrvává negativní obraz učitelského povolání v očích veřejnosti.
- Škola jako instituce je přetěžována požadavky společnosti (drogová prevence, multikulturní výchova).
- Úsporná opatření ve školství způsobují zvyšování počtu žáků ve třídách a omezování podpůrných projektů.
- Učitel je (v pregraduálním studiu i v dalším vzdělávání) připravován po stránce odborné a didaktické, nikoli po stránce vztahové.

K rizikovým pracovním faktorům se řadí vlastní charakter učitelské profese (osamělost, nutnost neustálé pozornosti, nutnost rychlých reakcí a improvizace, časový stres, zodpovědnost za zdraví žáků a svěřený majetek), psychosociální podmínky ve škole (neustálá přítomnost dětí, hluk, nevhodné držení těla, zvyšující se počet dětí se specifickými potřebami, soupeřivá atmosféra) a organizace práce (nové vyučovací postupy a technologie, administrativa, neadekvátní zátěž a ocenění ze strany vedení, byrokratická kontrola, přesčasová práce, čas trávený konzultacemi s rodiči nebo poradami).

K ohrožujícím rodinným okolnostem patří partnerské problémy a konflikty, neutěšené bytové a finanční podmínky, dlouhodobá nemoc, přehnaná pozornost k problémům ostatních.

K vnitřním faktorům významným pro syndrom vyhoření u učitelů patří dle Hadj Moussové (2013) perfekcionismus (přílišná náročnost na sebe i ostatní), potřeba mít nad vším kontrolu, vysoká cílevědomost, spasilský syndrom, vnímání zaměstnání jako

poslání, ztráta nadhledu a přílišná identifikace s problémy žáků, zvýšená senzibilita, pesimistický pohled na svět. Další vnitřní charakteristikou je reaktivní životní postoj, naučená bezmocnost, tj. pocit nemožnosti nebo neschopnosti ovládat svůj život doprovázený pasivitou, apatií a nízkou sebedůvěrou. Rush (2003) řadí k rizikovým osobnostním rysům ještě pevnou vůli a odhodlanost, rozhodnost, sklony k soběstačnosti, sebedůvěru, vysokou organizovanost a zálibu v náročných úkolech, soutěživost, sklony k samotářství, odpor k pravidlům a opovrhování selháním svým i ostatních.

Někteří autoři (např. Poschkamp, 2013) uvádí mezi rizikovými faktory také pohlaví a tvrdí, že ženám hrozí vyhoření ve větší míře. Způsobuje to silnější emocionální angažovanost žen oproti mužským kolegům a jejich zátěž zvýšená péčí o rodinu a domácnost. Ženy také častěji než muži pracují v pomáhajících profesích a přijímají své zaměstnání jako poslání. Inklinují k hodnotovému nastavení, které je nutí dříve se starat o druhé než o sebe. Jejich prožívání je často ovlivněno faktem, že případné neúspěchy spojují přímo s vlastní osobou, úspěchy bagatelizují a přičítají je shodě příznivých okolností.

#### **1.1.4 Ochranné faktory**

V protikladu k rizikovým faktorům lze identifikovat činitele, kteří snižují ohrožení syndromem vyhoření, zpomalují nebo oddalují jeho rozvoj. Hennig a Keller (1996) uvádějí zejména proaktivní životní postoj, Hadj Moussova (2013) k nim řadí frustrační toleranci, coping, resilienci a vnímanou osobní zdatnost.

Lidé s proaktivním postojem aktivně utvářejí svůj život a přejímají zodpovědnost za sebe sama. Více než minulostí se zabývají současným děním a plány do budoucna. Problémy se pokoušejí ovlivnit a vyřešit, chápou je jako výzvu a prostor pro další rozvoj

Frustrační tolerance je schopnost člověka odolávat stresovým situacím, schopnost odložit okamžité uspokojení přání nebo potřeby a vypořádat se s nepříjemnými pocity s tím spojenými. Vysoká frustrační tolerance přispívá ke snazšímu zvládnání zátěže a stresu. Její míra je individuální, lze ji posilovat a pěstovat.

Coping (to cope – překlenout, zdolat) zahrnuje strategie, kterými se člověk vyrovnává s každodenními povinnostmi i závažnými problémy. Jsou to postupy zaměřené na



regulaci emocí i stresogenních situací, které se utváří už v dětství a jsou ovlivňovány dalšími životními zkušenostmi. K těmto postupům patří např. přehodnocení situace, přenesení pozornosti, distancování se od dění, hledání pozitivní stránky situace, vyhledání sociální opory.

Resilience (nezdolnost) je schopnost adaptovat se na zátěž, odolávat nepříznivým situacím a znovu se vzchopit. Člověk nechápe nezdor jako katastrofu, ale jako výzvu k další aktivitě a rozvoji. Resilience je částečně vrozená, v průběhu života se mění na základě získaných zkušeností. Lidé s vysokou resiliencí jsou optimisticky naladěni, zvědaví, rychle se učí z nových zkušeností a mají odpovídající sebevědomí a sebeúctu.

Vnímanou osobní zdatnost lze charakterizovat jako přesvědčení člověka o vlastní schopnosti zvládat situace a úkoly, které život přináší. Na rozdíl od sebehodnocení se může projevovat diferencovaně v jednotlivých životních rovinách. Pokud člověk nemá o sobě v určité oblasti dobré mínění, může to kompenzovat úspěchem v oblasti jiné. Celkové negativní působení je tím tříštěno, protože člověk je zpravidla schopen na sobě nějaká pozitiva nalézt.

### **1.1.5 Projevy syndromu vyhoření**

Podobně jako se liší životní situace a osobnostní charakteristiky jednotlivých lidí, různí se i projevy syndromu vyhoření. Někdo má tendenci uzavírat se do vlastního světa, nereagovat, nekontaktovat se s klienty ani se spolupracovníky či rodinou. Jiný bude působit agresivně, osočovat ostatní, nahlas zpochybňovat smysluplnost a výsledky své práce. Další bude mít tendenci svou práci bagatelizovat, podhodnocovat její důležitost i dosažené úspěchy, naříkat nad nepříznivým osudem, utíkat do nemoci.

Společnými znaky pozorovatelnými navenek jsou klesající produktivita práce i při zvýšeném úsilí, fyzická únava, zvýšená nemocnost, přecitlivělost a podrážděnost, neobjektivnost a neschopnost přijímat kritiku, očividná ztráta vnitřní energie a sebedůvěry, neschopnost řešit každodenní problémy, převažující negativní vnímání světa. Dále je patrná nechuť ke kontaktům s ostatními (spolupracovníky, žáky, rodiči i s vlastní rodinou), narůstání interpersonálních konfliktů, potíže se soustředěním, případně únik do fantazie. Nastává útlum kreativity a spontaneity. Objevují se psychosomatické potíže,

náchylnost k infekcím, poruchy spánku, mění se chuť k jídlu. Vnitřně člověk prožívá beznaděj, úzkost, strach a neustálé napětí. Cítí se prázdný, chladný a odtržený. Nemá dostatek síly a energie, nenachází motivaci ani k řešení běžných situací.

Na psychické úrovni člověk pociťuje, že efektivita jeho snažení je v porovnání s vynaloženou námahou nepatrná. Zažívá výrazný pokles motivace a pocity celkového vyčerpání. Dochází k utlumení celkové aktivity, zvláště k redukci iniciativy a invence. Převažuje depresivní ladění, pocity smutku, frustrace, bezvýchodnosti a beznaděje, tíživě je prožívána marnost vynaloženého úsilí a jeho nízká smysluplnost. Objevuje se sebelítost, intenzivní prožitek nedostatku uznání a přesvědčení o vlastní bezcennosti. Projevuje se pokles až naprostá ztráta zájmu o témata související s profesí, často spojené s negativním hodnocením instituce, v níž byla profese až dosud vykonávána. Činnost je redukována pouze na rutinní postupy. V interpersonálních vztazích sílí projevy negativismu, cynismu a hostility.

Na úrovni fyzické lze sledovat stav celkové únavy organismu, apatie a ochablosti. Snižuje se frekvence a intenzita tělesné aktivity, člověk se rychleji unaví. Objevují se bolesti hlavy a svalů a různé vegetativní obtíže, jako je svíravý pocit u srdce, změny srdeční frekvence, zažívací obtíže, poruchy krevního tlaku nebo lapání po dechu. Dostavuje se celkové napětí, doprovázené poruchami spánku. Zvyšuje se riziko závislostí všeho druhu (alkohol, drogy, gamblerství).

Na úrovni sociálních vztahů se objevuje výrazná tendence redukovat kontakt s klienty, často i s kolegy a dalšími osobami. Člověk s původně vysokou mírou empatie ztrácí schopnost porozumění emocím a motivům druhých. Má nechuť k vykonávané profesi a všemu, co s ní souvisí (plánování, zpracování výsledků, dodržování termínů). Klesá sociabilita a zájem o hodnocení ze strany druhých osob. Pro nezájem a lhostejnost dochází k postupné kumulaci problémů a narůstání konfliktů v pracovním procesu.

Z uvedených symptomů je zřejmé, že projevy syndromu vyhoření se podobají jiným nepříznivým emocionálním stavům, jako je např. deprese, únava a alexithymie. Kebza a Šolcová (2003) a Hadj Moussová (2013) při jejich porovnání nacházejí následující rozdíly:

Běžná únava souvisí s fyzickým nebo intelektuálním výkonem a je spojována s pozitivními pocity z vykonané práce. V případě syndromu vyhoření jde o únavu, která je provázena pocity zbytečné práce, selhání a marnosti, člověk se jí nezbaví odpočinkem.

Syndrom vyhoření a deprese jsou na úrovni příznaků srovnatelné z hlediska netečnosti, nezájmu, tendencím k izolaci, pocitům selhání či poruch spánku. Deprese se však projevuje i u lidí, kteří intenzivně nepracují, prostupuje celou osobnost a je přítomná ve všech situacích. Má většinou organický nebo genetický základ a je ovlivnitelná psychofarmaky.

Mezi společné příznaky syndromu vyhoření a alexithymie patří především otupělost v sociálních vztazích, celková netečnost a útlum kreativity. Alexithymie se však častěji vyskytuje ve spojitosti s některou z psychosomatických chorob a znamená neschopnost vyjádřit emoce. V případě syndromu vyhoření jde o redukci emocí a zkreslení emocionálního prožívání, schopnost vyjádřit emoce zůstává nedotčena.

#### **1.1.6 Metody zjišťování syndromu vyhoření**

Identifikace syndromu vyhoření je možná z výsledků psychologických studií. Ty se zaměřují na pozorování jednotlivých symptomů a jejich prožívání u osob, v jejichž chování se syndrom vyhoření začíná projevovat.

Dalším nástrojem jsou speciální psychologické metody, zejména sebehodnotící dotazníky založené na posuzovacích škálách. Kebza a Šolcová (2003) uvádějí např. „Burnout Measure Inventory“ Maslachové a Jacksonové, který byl vytvořen pro pracovníky v pomáhajících profesích, konkrétně pro psychoterapeuty a psychology. Zaměřuje se na tři dimenze, které jsou podle autorů rozhodující pro vymezení stavu vyhoření. Je to emoční vyčerpání, depersonalizace (negativní, necitlivé nebo přehnaně odtahované chování k lidem) a ztráta důvěry ve vlastní výkonnost spojená s neschopností prožívat uspokojení z práce.

Přímo na učitelskou profesi je cílený dotazník, který uvádějí Hennig a Keller (1996). Zde se zjišťuje míra vyhoření v rozumové, emocionální, tělesné a sociální rovině.

Křivohlavý (1998) zmiňuje ještě využití sémantického diferenciálu, kdy jsou pocity respondenta zaneseny do stupnice vymezené dvěma extrémy (např. můj život je zcela bezcenný – můj život je plnohodnotný).

## **1.2 Pracovní zátěž ředitelky mateřské školy**

Podle mnohých mezinárodních studií má největší vliv na úspěšnost žáků v dalším vzdělávání i v celoživotním učení předškolní vzdělávání (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2013). Díky neurologickému vývoji, ke kterému dochází v raném období života, je působení v tomto věku nejúčinnější. Na předškolní vzdělávání mohou děti navazovat v průběhu celé další vzdělávací dráhy. Mateřská škola má jako první škola, s níž se dítě v životě setkává, nezastupitelné místo ve vzdělávacím systému. Všichni, kteří se na předškolním vzdělávání podílejí, by tak měli činit s maximální odpovědností.

V souvislosti s právní subjektivitou škol a vysokou mírou jejich autonomie se výrazně změnily nároky na ředitele školy. Jak uvádějí Lhotková, Trojan, Kitzberger (2012), ředitel ve své každodenní praxi vykonává roli lídra, manažera i vykonavatele přímé vyučovací činnosti, tedy všechny základní role definované Plamínkem (2011), které jsou v běžných firmách většinou zastávány třemi pracovníky. Musí zvládat časté a nečekané přestupy mezi těmito rolemi. Odolává tlaku požadavku na vysoký, nekolísající výkon. V případě chyb nebo omylu jsou důsledky považovány vždy za závažné, což je dalším rizikovým faktorem pro vznik syndromu vyhoření. Náročnou situaci ředitele lze charakterizovat následujícím citátem:

*„Obklopený mnoha lidmi, a přesto sám. Zodpovědný za množství procesů, a přesto často váhající, rozvažující důsledky svého konání. Radící a pomáhající mnoha lidem, a přesto toužící po radě, pomoci, zastavení.“* (Lhotková, Trojan, Kitzberger, 2012, s. 11)

Z níže uvedeného, jistě ne úplného, výčtu povinností ředitelky mateřské školy je zřejmé, že je ve své profesi vystavena značnému tlaku. Tuto skutečnost dokládají i výsledky výzkumů, z nichž vyplývá, že ředitelky předškolních zařízení čelí větší zátěži než učitelky, zatímco v základních školách jsou více než ředitelé ohroženi běžní učitelé (Poschkamp, 2013).

Organizační struktura mateřských škol a normativní určení počtu pracovníků neposkytuje prostor pro zaměstnání administrativní síly, sekretářky, ekonoma nebo správce objektu, na něž by bylo možné některé činnosti delegovat.

Nezanedbatelným faktorem je také častý nedostatek ocenění práce ředitelky. Tím není myšleno jen finanční ohodnocení, ale také pocit, že si jejího úsilí někdo váží a dovede je ocenit. Bezchybné fungování školy je z pohledu zřizovatele považováno za samozřejmé, komunikace je pak navazována jen v případě řešení problémů nebo stížností. Schopná ředitelka je často pověřována dalšími úkoly nad rámec základních povinností, neboť se předpokládá, že je bez problémů zvládne. Zaměstnanci automaticky očekávají bezvýhradné naplňování svých práv a zabezpečení potřeb, na ředitelku se obracejí většinou jen v případě, že se tak neděje. Pokud vyjadřují svou spokojenost rodiče, adresují své uznání spíše přímo učitelkám.

### **1.2.1 Ředitelka mateřské školy v roli lídra**

*„Leader (lídr, vůdce) je člověk, který je nadprůměrný svými výsledky, má zájem o lidi, ochotu jim pomáhat a starat se o ně. Takto získává přirozenou autoritu a vůdcovské postavení.“ (Jemelka, 2014)*

Lídr určuje směr, vizi organizace. Ředitelka vystupuje v této roli vlastně už od konkursního řízení, při němž předkládá svou koncepci dalšího rozvoje školy. Seznamuje s ní zaměstnance, představuje ji rodičům, stanovuje postup a priority při jejím naplňování. Propaguje a zviditelňuje školu na veřejnosti.

Dále pokračuje výběrem zaměstnanců, učitelek a provozních pracovníků. Sleduje a hodnotí jejich práci, motivuje je a podněcuje k dosahování stanovených cílů. Zajímá se o jejich potřeby, možnosti a osobní i pracovní perspektivy, podporuje jejich další rozvoj a vzdělávání, hledá cesty k maximálnímu využití jejich kapacit. Ideální ředitelka se sama průběžně vzdělává a pracuje na svém profesním a osobním rozvoji, čímž je příkladem pro ostatní zaměstnance.

### **1.2.2 Ředitelka mateřské školy v roli manažera**

V roli manažera ředitelka zajišťuje každodenní chod školy jako právnické osoby, jako zaměstnavatele, jako vzdělávací instituce a jako samotného objektu.

Při řízení školy jako právnické osoby ředitelka sleduje legislativu v oblasti podnikání a ekonomiky, vybírá dodavatele a uzavírá smlouvy, rozhoduje o pořizování a správě majetku, zabezpečuje ochranu osob (zaměstnanců, dětí, rodičů) v oblasti zdraví, bezpečnosti a ochrany osobních údajů, rozhoduje o organizační struktuře školy a rozdělení kompetencí, vydává provozní řády. Je zodpovědná za financování provozu školy, včetně zajišťování mimorozpočtových zdrojů (granty, doplňková činnost).

Jako zástupce zaměstnavatele ředitelka sjednává pracovní poměry se zaměstnanci, rozhoduje o výši platu, rozvrhuje pracovní dobu a dobu čerpání dovolené, vysílá zaměstnance na pracovní cesty, zabezpečuje uspokojivé pracovní podmínky a dodržování pracovně právních předpisů, vydává vnitřní směrnice. Je zodpovědná za financování platů a souvisejících nákladů.

V pozici představitelky vzdělávací instituce ředitelka sleduje aktuální dění ve společnosti, v oblasti školství a legislativy a reaguje na něj. Navazuje spolupráci s partnery školy, komunikuje se zřizovatelem a kontrolními orgány. Zodpovídá za školní vzdělávací program a jeho implementaci, evaluaci a aktualizaci, vydává školní řád, zpracovává výroční zprávu o činnosti školy a další požadovanou dokumentaci. Řídí evaluaci vzdělávacího procesu a získané poznatky promítá do praxe. Kontroluje a ovlivňuje činnost jednotlivých pedagogů a podporuje jejich spolupráci, řeší závažné problémy dětí, vyřizuje stížnosti rodičů. Je zodpovědná za školní stravování.

Při zajišťování chodu školní budovy má ředitelka odpovědnost za stavebnětechnický stav objektu. Zajišťuje potřebné opravy a nezbytnou údržbu, sleduje přiměřenost, bezpečnost a zdravotní nezávadnost veškerého vybavení.

### **1.2.3 Ředitelka mateřské školy v roli vykonavatele přímé vyučovací činnosti**

Rozsah přímé vyučovací povinnosti ředitelky mateřské školy je určen nařízením vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací činnosti pedagogů. Závisí na počtu

tříd ve škole a pohybuje se v rozsahu od 24 hodin týdně pro ředitelku jednotřídky až po 13 hodin týdně pro ředitelku školy, která má 7 a více tříd.

V této době vykonává ředitelka běžné povinnosti učitelky. V souladu s třídním programem realizuje vzdělávací činnosti, které podporují rozvoj dětí ve všech oblastech. S přihlédnutím k věkovým a individuálním zvláštnostem dětí jim zprostředkovává osvojování vědomostí, dovedností a návyků přiměřených pro předškolní období. Aplikuje odpovídající výchovné metody a postupy, zajišťuje individuální přístup k jednotlivým dětem. Zabezpečuje vhodné a podnětné prostředí pro vzdělávání. Vykonává dohled nad dětmi, zajišťuje jejich bezpečnost. Poskytuje poradenskou činnost pro rodiče v oblasti výchovy a vzdělávání, řeší výchovné problémy dětí. Sleduje inovace v oblasti didaktických pomůcek, používá nové přístupy a technologie.

### **1.3 Prevence syndromu vyhoření**

*„Zlaté pravidlo pro prevenci vyhoření nebo zotavení po něm neexistuje. Existují ale různá opatření, které mohou riziko vyhoření snížit a zotavení usnadnit. Člověk se ale musí rozloučit s iluzí, že opatření účinkují okamžitě a dají se provést ‚jen tak‘. Vyhoření je dlouhodobý a plíživý proces, který se vrývá do vnímání těla a sebe sama. Prevence a zotavení jsou proto podobně dlouhodobými procesy, které potřebují příležitostnou kontrolu a doladění.“ (Poschkamp, 2013, s. 96)*

Prevence syndromu vyhoření spočívá v minimalizaci působení rizikových faktorů.

Z výše uvedeného textu vyplývá, že některé okolnosti nejsou v aktuálním čase přímo ovlivnitelné. Člověk by je měl poznat a akceptovat. Jedná se zejména o současný sociální kontext – jaké hodnoty soudobá společnost vyznává, jaká jsou měřítká úspěšnosti jedince, jak je vnímáno a prožíváno rodičovství, jaké výchovné principy jsou uplatňovány, jak je chápáno postavení školy a učitele ve společnosti.

Dalším obtížně ovlivnitelným faktorem je struktura osobnosti – zda je člověk více optimista nebo pesimista, jaké má vlastnosti a temperament, zda oplývá sebejistotou, zda měl v dětství možnost získat pocit důvěry ve své okolí a v sebe sama, jaká je jeho odolnost vůči stresu, jak reaguje na výzvy a neúspěch.

Zbývá však ještě mnoho činitelů, které v rámci prevence syndromu vyhoření ovlivnit lze. Jednotliví autoři člení preventivní postupy do různých skupin nebo je přehledně shrnují do seznamu tipů. Např. Hennig a Keller (1996, s. 93) uvádějí následující shrnutí nejdůležitějších preventivních postupů (volně přejato):

1. Snižte příliš vysoké ideály. Akceptujte skutečnost, že člověk je tvor chybující a nedokonalý.
2. Nepropadejte syndromu pomocníka. Vyhněte se nadměrné identifikaci s potřebami druhých. Nesnažte se být zodpovědní za všechny a za všechno.
3. Naučte se říkat NE. Nenechte se přetěžovat.
4. Stanovte si priority. Soustřeďte se jen na podstatné činnosti.
5. Dobrý plán ušetří polovinu práce. Zacházejte se svým časem racionálně. Snažte se vyhnout odkládání práce a úkolů.
6. Dělejte přestávky. Uvědomte si, že vaše zásoba energie je omezená.
7. Vyjadřujte otevřeně své pocity. Pokud se vás něco dotkne, dejte to vhodným způsobem najevo.
8. Hledejte emocionální podporu. Najděte si důvěrníka, kterému můžete otevřeně vyličit svoje pocity.
9. Hledejte věcnou podporu. Všechny problémy nemůžete vyřešit sami.
10. Vyvarujte se negativního myšlení. Radujte se z toho, co umíte a dokážete. Užívejte pozitivních stránek života.
11. V kritických okamžicích zachovejte rozvahu, nenechte se svést k impulsivnímu jednání.
12. Doplnujte energii. Věnujte se činnostem a vztahům, při kterých se cítíte dobře a které vás naplňují. Osvojte si relaxační metody.
13. Buďte otevřeni novým zkušenostem. Stále se učte a vzdělávejte.
14. Využívejte nabídek pomoci.
15. Žijte zdravě. Berte vážně varovné signály svého těla. Dopřejte si dostatek spánku, zdravě se stravujte, sportujte.

Pechancová (2012) považuje za základ prevence syndromu vyhoření tyto faktory:

*„Znát své hranice, co ještě mohu zvládnout a co už je moc.*

*Znát svou citlivost na stresory, své reakce, svou impulsivnost.*

*Předvídat stresující situace a být připravený.*



*Být otevřený tomu, co se kolem nás děje.*

*Nebát se změn.*

*Umět izolovat stres od ostatních životních aktivit.*

*Vytvořit si kolem sebe pozitivní prostředí.*

*Dbát o kvalitu vztahů s ostatními lidmi v našem okolí.*

*Žít zdravým životním stylem.*

*Mít aktivní přístup k životu.“*

V této práci jsou preventivní postupy rozděleny z hlediska času na opatření dlouhodobá, střednědobá a krátkodobá.

### **1.3.1 Dlouhodobá prevence syndromu vyhoření**

Některé preventivní kroky probíhají, aniž bychom o syndromu vyhoření vůbec uvažovali. Jde například o situaci při volbě povolání. Člověk by měl upřímně zhodnotit, čím se chce v životě zabývat, zda je zvolená profese skutečně jeho touhou a zda disponuje potřebnými osobnostními předpoklady k tomu, aby ji mohl úspěšně vykonávat. Vzhledem k neustálé změně životních okolností a získávání nových zkušeností dochází s věkem k přehodnocování životních priorit a hodnot. To by se mělo promítat i do úvah o profesním směřování a budování kariéry.

Knoblauch (2013, s. 37) k tomu uvádí: „Každý člověk má své osobní nadání a tendence chování. Tato individualita se projevuje jednak určitými zálibami a přednostmi, jednak osobními nechtěmi a hranicemi. Když uvažujete o tom, které cíle jsou pro vás správné, měli byste přihlížet ke svým individuálním talentům a tendencím chování. Když se angažujete pro cíle, které se k vám nehodí, potom je nebezpečí, že se ‚opotřebujete‘. Tímto způsobem nevznikne nic velkého.“

Dalším dlouhodobým opatřením proti syndromu vyhoření je aktivní přístup k životu. Člověk s takovým přístupem má zájem o dění kolem sebe, získává všeobecný přehled o společnosti a dostatečný objem poznání. Chápe změnu jako přirozený jev, jako příležitost k získání nových zkušeností, je schopen se adaptovat na nové podmínky. Počítá s nevyhnutelností stresových situací v dnešním světě, přistupuje k nim aktivně,

hledá způsoby jak jim čelit. Nahlíží na problémy v časové perspektivě a v poměru k již překonaným těžkostem. Případné neúspěchy hodnotí z hlediska vynaloženého úsilí a aktuálních okolností. Přebírá aktivní zodpovědnost za své zdraví a životosprávu. Cowey (2011) charakterizuje proaktivitu jako převzetí odpovědnosti za vlastní život, při němž naše chování není funkcí podmínek, v nichž se nacházíme, ale odvíjí se od našich rozhodnutí. Hennig a Keller (1996, s. 25) konstatují: „*Nemůžeme nijak ovlivnit různé životní události, které nás a naše okolí postihují. Ale máme vliv na to, jak o těchto událostech uvažujeme a jak s nimi zacházíme.*“

Důležitý je životní náhled. Člověk by měl umět oddělovat jednotlivé roviny svého života (práce, rodinné zázemí, partnerské vztahy, ekonomická situace), nepřenášet problémy z jedné oblasti do druhé a nespojovat vzniklé problémy výhradně se svou osobou.

Významné místo v dlouhodobé prevenci syndromu vyhoření má budování sociální sítě a udržování dobrých vztahů s ostatními lidmi. Ačkoliv je každý člověk individualitou, vyrůstá ve společnosti a stává se součástí různých sociálních skupin. Knoblauch (2013) rozděluje mezilidské vztahy do čtyř typů. Jsou to vztahy směrem vzhůru, v nichž se od svých protějšků učíme pozorováním, nápodobou nebo přímým získáváním informací. Dále jsou to vztahy směrem dolů, kde zaujímáme roli mentora nebo nadřízeného a sami poskytujeme orientaci a radu při vědomí, že i naše jednání působí jako vzor. Poslední dvě skupiny tvoří rovné vztahy interní (pokud se jedná o kolegy na stejné úrovni rozvoje a zodpovědnosti) a externí vztahy s kamarády.

Pestrá vztahová síť člověku poskytuje mnoho ochranných faktorů. Patří k nim možnost spolupráce, tj. rozdělení úkolů tak, aby každému náležela zvládnutelná část, a poskytování zpětné vazby, kdy nás ostatní informují o tom, jak působíme na okolí. Přátelské vztahy jsou zdrojem pochopení, uznání, podpory a povzbuzení, umožňují rovnocenné postavení, sdílení bez hodnocení. Jsou inspirací v dalším osobním růstu, prostorem pro sdílení pozitivních i negativních zážitků. Představují zdroj pocitu vlastní hodnoty a potřeby, protože člověk ve vztahu nejen přijímá, ale také dává.

### 1.3.2 Střednědobá prevence syndromu vyhoření

Základním mottem střednědobé prevence je udržování životní rovnováhy, vědomá práce se zásobami vlastních sil, stanovení přiměřených cílů a odpovídajících nároků na sebe a své okolí. Člověk by měl udržovat vyrovnanou bilanci mezi přijatou a vydanou energií a uvědomovat si, že může být druhým k dispozici jen tehdy, pokud dobíjí vlastní energetické zdroje a žije svůj spokojený život. Životní stabilita je charakterizována jako rovnováha mezi stresory a salutory. Křivohlavý (1998) popisuje stresory jako faktory zatěžující člověka, salutory jako soubor schopností, dovedností, sil a možností danou situací řešit. Nepoměr mezi uvedenými faktory lze řešit snížením stresorů, tedy zastavením náročné činnosti nebo jejím částečným delegováním na někoho jiného, nebo navýšením salutorů, to znamená provozováním různých posilujících a relaxačních aktivit.

Tak jak člověk myslí na druhé a je ochoten vyjít jim vstříc, stejně musí myslet na sebe a respektovat svoje potřeby a pocity. V osobní rovině je tedy střednědobou prevencí osvětlený zájem o vlastní zdraví a kondici, pěstování různých zájmů a koníčků, vyvážené stravování a přiměřený odpočinek. Dále se sem řadí plánování a smysluplné trávení volného času, péče o rodinnou pohodu a dobré vztahy s přáteli. Práce je v životě člověka důležitá, ale neměla by být jediným cílem, smyslem a zájmem v životě.

Za prevenci syndromu vyhoření v pracovní rovině lze považovat poznání a pochopení klíčové problematiky vykonávané profese a získávání nových znalostí a dovedností, stanovení plánu vlastního profesního rozvoje. Užitečná je účast v supervizních programech nebo diskusních skupinách. Ty slouží ke sdílení problémů a poskytování zpětné vazby. Přinášejí příležitost podívat se na problémy s odstupem, vyvarovat se snadného obviňování druhých - klientů, kolegů, organizace, společnosti. Dávají možnost pustit se do hledání nových postupů, získat podporu a poučení. Představují formu učení v bezpečném, laskavém a tvořivém prostředí. Jsou organizovanou příležitostí k sebereflexi, významným zdrojem podpory profesionálního růstu a rozvoje kompetencí.

Podstatným protistresovým faktorem vedoucího pracovníka je dobrá organizace práce a hospodaření s časem. Jak uvádí Šuleř (2008), v rozvrhu pracovního dne by mělo být 60 % času vyhrazeno pro plánované úkoly a aktivity, 20 % času pro řešení nečekaných situací, neplánované činnosti a vyrušení a 20 % času by mělo patřit spontánním aktivitám

a přestávkám. Rozvržení zátěže by podle možností mělo být v souladu s osobním denním biorytmem.

Dále je třeba zhodnotit naléhavost a důležitost úkolů a řešit je v souladu s tzv. Eisenhowerovým principem (důležité a naléhavé úkoly je třeba řešit prioritně, splnění důležitých a nenaléhavých úkolů je možné odložit, jejich řešení naplánovat a vrátit se k nim v příhodnější čas, nedůležité a naléhavé úkoly lze delegovat, nenaléhavými a nedůležitými úkoly není třeba se zabývat, popřípadě je trvale může vykonávat někdo jiný). Pokud není respektován tento princip, stává se manažer obětí operativní hektičnosti, nedělá žádné kroky k dosažení cílů, plýtvá svým časem a nadáním na věci, které si to nezaslouží a nemá možnost promyslet postup činností v klidu a bez tlaku ani vyhodnocovat dosažené výsledky a stanovovat priority a nové cíle.

Cowey (2011, s. 91) uvádí: *„Nechat se lapit do pasti přílišné zaneprázdněnosti, podlehnout mnoha tlakům každodenního života, pracovat stále usilovněji a usilovněji ve snaze stoupat po žebříčku úspěchu jenom proto, abychom nakonec zjistili, že se opírá o nesprávnou zeď, je mimořádně snadné. Být zaneprázdněn - dokonce velmi zaneprázdněn - ještě neznamená, že jednáme efektivně.“*

K základním metodám organizace práce patří:

- „- Zapsat cíle, úkoly a činnosti do přehledného diáře (plánovacího kalendáře).*
- Plánovat čas tak, aby byly povinnosti rozděleny pokud možno rovnoměrně.*
- Globální cíle rozdělit na dílčí a ty postupně realizovat.*
- Nepříjemné činnosti neodkládat. Pracovat podle hesla: Udělám to hned, pak už mě to nebude zneklidňovat!*
- Neztrácet se v detailech, ale vyhmátnout a uchopit podstatné a důležité.*
- Uspořádat pracovní místo tak, aby bylo možné pracovat plynule a nerušeně.*
- Předat (delegovat) úkoly, které mohou splnit ostatní.“*

(Hennig, Keller, 1996, s. 49).

K charakteristikám dobré organizace práce lze řadit i dovednost delegování.

*„Delegování spočívá v předání úkolů vykonávaných dosud manažerem podřízenému pracovníkovi spolu s odpovídajícími odpovědnostmi a pravomocemi včetně nutných*

*zdrojů pro jejich plnění. Skutečné delegování tedy není jednorázový akt, ale dlouhodobý proces předávání odpovědností a pravomocí.“ (Cipro, 2009, s. 52).*

Delegování je přínosem pro manažera i podřízené v různých oblastech a směrech. V souvislosti s prevencí syndromu vyhoření je třeba zmínit jeho vliv na snížení pracovní zátěže vedoucího a uvolnění energie pro řešení klíčových úkolů. Poskytuje prostor pro nové motivace a další rozvoj a vzdělávání i sebediagnostiku a přehodnocení vlastního pocitu nenahraditelnosti či nepostradatelnosti. Proces delegování je spojen s předáváním zkušeností, výměnou názorů a společným řešením problémů. Z hlediska prevence syndromu vyhoření je příležitostí ke sdílení a snížení izolace vedoucího pracovníka v rozhodovacích a kontrolních procesech. Podporuje týmového ducha a pocity sounáležitosti. Komunikace s ním spojená přináší zpětnou vazbu, prostor pro sdílení pozitivních emocí při dokončení úkolu či rozložení zátěže v případě nezdaru.

Důležité jsou také vztahy na pracovišti s kolegy, vedoucími i podřízenými. Významným preventivním faktorem je dle Křivohlavého (1998) pravidelný kontakt spolupracovníků, sdílení vizí a dlouhodobých záměrů, harmonizace vztahů, vytýkání chyb mezi čtyřma očima, projevení zájmu a uznání, společná diskuse o filosofickém rozměru práce, smysluplnost pracovních porad a možnost se na nich svobodně projevit. K uvedenému výčtu lze dále připojit vhodnou organizaci práce (přesné stanovení úkolů s ohledem na možnosti pracovníka, formativní hodnocení výkonu, možnost uplatnění vlastní invence), úpravu pracovních podmínek (oproštění od zbytečné administrativní zátěže, ukládání reálných termínů pro plnění úkolů) a uspořádání samotného pracoviště podle potřeb zaměstnance (privátnost prostředí, vhodná intenzita světla, snížení hlukosti, tepelná pohoda, minimalizace rušivých vlivů, možnost harmonizace pracovního místa drobnými úpravami, květinami a doplňky).

Významným preventivním opatřením je též získání povědomí o syndromu vyhoření a jeho vývoji, příčinách jeho vzniku a charakteristických projevech. Tyto znalosti pomáhají snazší identifikaci ohrožení a podporují správnou volbu technik k jeho zastavení či překonání.

Jednou z využívaných technik je například asertivita. Cílem asertivního přístupu je zlepšení vlastní pozice bez omezení ostatních, bez pocitu úzkosti a viny. Člověk dokáže vyjadřovat vlastní pocity přiměřenou formou, požádat o to, co potřebuje, přijmout a

vyjádřit kritiku i pochvalu, přijmout odmítnutí bez urážky. Zlepšuje svoje komunikativní dovednosti včetně „umění říci ne“.

Knoblauch (2013, s. 147) k tomu uvádí: „*Pokud se vám nedaří říkat ,ne‘, pak ohrožujete nejen své cíle, ale i zdraví. Kdo chce vyhovět všem, upadne do trvalého stresu. Je v nebezpečí vyhoření (burn-out syndromu), ztráty výkonnosti a toho, že vůbec ničeho nedosáhne.*“ Dále připojuje několik rad, jak odmítat s úspěchem a bez špatného svědomí (volně přejato):

1. Dnešní „ne“ nemusí platit navěky. Vztahuje se jen na konkrétní čas, na určitou věc.
2. Řekněte jasné „ne“, aby váš protějšek věděl, na čem je. Odůvodněte své rozhodnutí tak přátelsky, jak jen můžete. Nepouštějte se ale do diskuse, jinak to bude znít jako ospravedlňování.
3. Upozorněte tazatele na různé možnosti, formy pomoci a alternativní východiska za situace.
4. Dejte si pozor na pohodlnost, říct „ano“ bývá snazší než odmítnout. Takové jednání však může být zdrojem dalších nepříjemností („bumerang efekt“).
5. Nekývejte automaticky na požadavky spojené s lichocením, vyjádřením bezmocnosti žadatele nebo konstatováním vaší nepostradatelnosti.
6. Učte se správně odmítat, sledujte intonaci, řeč těla, slovní obraty a způsoby jednání u těch, kteří to umí.
7. Nechte si otevřenou možnost uvažovat o žádosti, získat další informace a reagovat později. Mnohé požadavky se tímto způsobem vyřeší samy od sebe.
8. Jasně oddělujte problém a osobu, vyvarujte se osobních útoků.

Další technikou je využití tzv. Paretova pravidla 80/20, jehož základem je zkušenost, že náklady a výsledky často nejsou v lineárním poměru. Toto pravidlo říká, že 80 % úspěchu vychází z 20 % aktivity a zbylých 80 % aktivity generuje pouze 20 % úspěchu. Ve všech životních oblastech je tedy důležité upustit od činností, které mnoho nepřinášejí a soustředit se na důležité věci, které jsou zdrojem většiny výsledků.

### 1.3.3 Krátkodobá prevence syndromu vyhoření

Hlavním krátkodobým preventivním opatřením je schopnost prožívat každý jednotlivý den. Člověk by se neměl utápět v minulosti a připomínat si křivdy a nezdary, ani se předem zbytečně obávat věcí příštích. Znamená to prožívat aktuální situace, s nadhledem řešit každodenní problémy, nenechat si ujít drobné radosti, najít ve svém harmonogramu chvíli na hledání sama sebe a na zhodnocení uplynulého dne. Carnegie (1993) označuje tento způsob prožívání jako „*život v denních přihrádkách*“.

Pro duševní hygienu hraje významnou roli schopnost odpoutat se s koncem pracovní doby od pracovních problémů a nepřenášet je do soukromého života. K tomuto odstříhnutí může sloužit rituál při odchodu ze zaměstnání (např. převléknutí do jiného oblečení) nebo krátká chvíle, kterou si člověk po návratu ze zaměstnání vyčlení sám pro sebe, než začne být zase aktivní v jiné oblasti.

Člověk by měl ve svém každodenním rozvrhu pamatovat na relaxaci ve smyslu uvolnění, změny činnosti, kdy odkloní své myšlenky od všeho, co souvisí s jeho prací. K relaxačním činnostem patří například návštěva kulturních programů, četba, poslech hudby, tvoření různého druhu, práce na zahradě, cestování, posezení s přáteli nebo v rodinném kruhu. Dobrým odreagováním může být hra ve smyslu sportovním, hudebním i společenském. Vyhledávaným způsobem relaxace je pohyb – od kolektivních sportů přes individuální cvičení (běh, jóga, jízda na kole) až k tanci, procházkám a protahování.

*„Pravidelný tělesný pohyb nesmí chybět v žádném programu, jehož cílem je zvládnutí stresu, a to z těchto důvodů:*

- *pohyb prokazatelně odbourává city, blokády a fyzické napětí podmíněné stresem*
- *umožňuje redukci nadváhy*
- *způsobuje pokles hladiny cholesterolu v krvi (častého důsledku stresu)*
- *reguluje krevní tlak (příznivě je ovlivňován jak vysoký, tak nízký krevní tlak)*
- *posiluje činnost srdce a oběhového systému*
- *upevňuje pocit pohody a vyrovnanosti*
- *poskytuje možnost, abychom se podle potřeby pohybovali sami nebo v kontaktu s ostatními*

- zvyšuje odolnost organismu vůči zátěži
- posiluje imunitní systém
- prohlubuje dýchání“

(Hennig; Keller, 1996, s. 81).

K obnovení sil přispívá i masáž, teplá lázeň, dobré jídlo, dostatečný příjem tekutin a správný spánkový režim. Významnou roli má humor a smích.

K minimalizaci akutní zátěže pomáhají různá dechová a vizualizační cvičení, vložení přestávky, aromaterapie, pouhá změna polohy nebo omytí obličeje chladnou vodou.

Uvedená opatření se objevují i v hlavních zásadách ochrany před syndromem vyhoření, které uvádí Honzák (2013, s. 217). I když jsou určeny pro sestry anglických hospiců, jsou využitelné i pro jiné pomáhající profese.

„- *Bud' sama k sobě laskavá a vlídná.*

- *Uvědom si, že tvým úkolem je pomáhat změnám, ne násilně měnit druhé.*
- *Najdi si své ,útočiště' – místo klidu.*
- *Bud' druhým oporou, neboj se je pochválit, nauč se to přijímat od nich.*
- *Uvědom si, že v situaci, v níž jsi, jsou zcela oprávněné občasné pocity bezmoci.*
- *Snaž se obměňovat své pracovní postupy.*
- *Najdi rozdíl mezi naříkáním, které přináší úlevu, a naříkáním, které tě ničí.*
- *Když jdeš domů, soustřed' se na dobré věci.*
- *Snaž se sama sebe povzbuzovat a posilovat.*
- *Využívej posilujících prvků přátelství.*
- *Ve volném čase nehovoř o práci.*
- *Plánuj si chvíle oddechu a odpočinku.*
- *Nauč se říkat ,rozhodla jsem se' namísto ,musím'.*
- *Nauč se říkat NE, zač stojí každé tvé ano, když nikdy neumíš říci NE?*



- *Netečnost a rezervovanost ve vztahu k druhým lidem je nebezpečnější než připustit si myšlenku, že se dál nedá už více dělat.*

- *Raduj se, směj se, hraj si.*“

#### **1.3.4 Pomoc při syndromu vyhoření**

Zotavení z vyhoření je dlouhodobým procesem, který je o to náročnější, oč pokročilejší fáze syndromu nastala. V pozdějších stádiích se postižený neobejde bez pomoci okolí. Je však důležité, aby si byl vědom toho, že něco není v pořádku, aby byl srozuměn s tím, že trpí syndromem vyhoření a že se jedná o vážný stav. Další podmínkou je jeho ochota se svým stavem pracovat a jeho osobní motivace k uzdravení. S tím souvisí i převzetí osobní zodpovědnosti za zotavující proces. Pro trpícího jedince je mnohdy příliš těžké jen přiznat, že situaci nezvládá, natož pak převzít zodpovědnost za změnu současného stavu. V případě vedoucího pracovníka je tato situace umocněna ostychem hovořit o vlastních slabostech a svěřit své potíže spolupracovníkům.

*„Chronicky vyčerpaní lidé nesnadno přiznávají sobě i jiným své obtíže. Zatajují úzkost, strach, vnitřní neklid a tenzi, únavu, slabost, nervozitu, neschopnost koncentrovat se, poruchy spánku, bolesti hlavy atd. Připadá jim nepatřičné, zejména pokud pracují v pomáhající profesi, si stýskat na zpočátku nepodstatné příznaky. Je jim obtížné dát najevo, že si neví rady sami se sebou, vždyť pracují s lidmi, kteří si se sebou nevědí rady v daleko větší míře.“* (Tošnerovi, 2002, s. 4).

Ředitelka mateřské školy nemá žádného přímého nadřízeného, ke kterému by se mohla obrátit o pomoc. Svěřit se s obtížemi kolegům a podřízeným může pro ni být problematické. V pracovních vztazích vystupuje jako autorita a přiznání uvedených problémů může považovat za selhání. Podobným způsobem situaci mnohdy vnímá i okolí. V tomto případě by však stejnou péči, jakou věnuje zaměstnancům, měla dopřát také sama sobě.

Pokud přestanou fungovat uvedené preventivní kroky, je třeba se zamýšlet nad radikálnějšími opatřeními. K nim patří rezignace na vedoucí funkci, změna pracoviště a změna profese, vyhledání odborné terapeutické pomoci. Konkrétní podoba léčebného programu pak vždy závisí na stupni obtíží. Samozřejmě i u syndromu vyhoření platí, že

čím dříve se s problémy začnou řešit, tím méně bude stanovená léčba zasahovat do života nemocného.

Páteří léčby syndromu vyhoření je nepochybně psychoterapie. V jejím průběhu člověk postižený popsanými problémy spolu s psychologem odhaluje zdroje zátěže a způsoby, jak se s nimi vyrovnat. Kromě toho je jejím cílem naučit postiženého přiměřenějšímu přístupu k pracovním výkonům i ostatním oblastem života (budování a posilování mezilidských vztahů, dodržování zdravé životosprávy, schopnost relaxace). Novotný (2010) uvádí, že spolu s léčbou psychologickými postupy se nabízí i možnost zvládání syndromu vyhoření prostřednictvím podávání speciálních přípravků. Se syndromem se velice často pojí také pocity ztráty orientace ve vlastním životě, či úplné absence představ o jeho dalším směřování, které v mnoha případech ústí v depresivní potíže. Tehdy ošetřující lékař může přistoupit k doporučení léčby antidepresivy. Vzhledem k tomu, že syndrom vyhoření s sebou ve většině případů přináší rovněž závažné poruchy spánku, lze indikovat léky na nespavost. U mnoha osob se léčba vyhoření neobejde bez hospitalizace v nemocnici během nejtěžší fáze syndromu. Po odeznění nejtěžších příznaků je pak možné přistoupit k ambulantnímu léčení.

Jestliže někdo projde vyhořením, získá jistě nepříjemnou a bolestnou zkušenost. Zpracováním problému se však může naučit správně používat své zdroje, fungovat v daných podmínkách, udržovat životní rovnováhu. Člověk může prožít takovéto situace využít k osobnímu růstu. Krize mu může dát podnět k přehodnocení priorit, k rozpoznání slabých a silných stránek, hranic svých možností, k vybudování podpůrné sítě, která mu bude napříště pomáhat předejít vyhoření.

*„Přestože je vyhoření bolestivé a nepříjemné, jeho důsledky nám mohou být k užitku. Popsaný jev je důsledkem toho, že se naše emoce rozhodnou zabrzdit a tak přimět vysoce výkonného a cílevědomého člověka k tomu, aby zastavil dříve, než se fyzicky zničí. (...) Proto pokud stav vyhoření právě prožíváte vy sami nebo někdo z vašeho okolí, vzchopte se – a hlavu vzhůru! Nemusí to ještě znamenat konec světa. Možná jen procházíte nocí, po které bude následovat nový a skvělý rozbřesk, kdy ve svém životě objevíte nový smysl a naplnění a dosáhnete nových úspěchů.“ (Rush, 2003, s. 9)*

## **2 Výzkumná část**

### **2.1 Cíl výzkumu, výzkumné otázky**

Výzkumná část vychází z teoretických poznatků, uvedených v první části této práce.

Cílem popisného kvantitativního výzkumu je zjistit míru ohrožení ředitelky mateřských škol syndromem vyhoření a popsat jejich možnosti prevence tohoto syndromu a identifikovat činnost, která ředitelky MŠ nejvíce zatěžuje. Šetření se zaměřuje na zodpovězení následujících výzkumných otázek:

- Jsou ředitelky mateřských škol ohroženy syndromem vyhoření?
- Co nejvíc přispívá k pocitu vyhoření?
- Jaké aktivity jsou prevencí syndromu vyhoření v oblasti pracovní a mimopracovní?

Úkolem je ověřit následující tvrzení:

- Ředitelky mateřských škol jsou ohroženy syndromem vyhoření.
- Největší zátěž je způsobena jednáním s dospělými (zaměstnanci, rodiče, zástupci zřizovatele).
- Nejlepší prevencí syndromu vyhoření je pestrá zájmová činnost.

Tvrzení byla vymezena na základě studia literatury, praxe autorky, rozhovorů s kolegyněmi v průběhu předvýzkumu a ve shodě se závěry 4. celostátní konference pro ředitelky mateřských škol Účinná prevence syndromu vyhoření (Praha, 16. 10. 2013).

### **2.2 Metoda výzkumu a sběru dat**

Pro sběr informací je použita metoda dotazníkového šetření. Potřebné informace jsou získávány písemně jako odpovědi na předem stanovené otázky bez přímého kontaktu tazatele a respondenta. Tato metoda je pro účely práce vhodná, vyčerpání a vyhoření nepatří v současné společnosti zaměřené na bezchybný výkon k otevřeně řešeným tématům a osobní kontakt aktérů by mohl způsobit zkreslení odpovědí. Přesto je třeba počítat s určitou mírou nepřesnosti, způsobenou například aktuálními okolnostmi v době vyplňování dotazníku, sebestylizací dotazovaného, špatnou interpretací otázky

respondentem, nepozorností při čtení otázky anebo právě anonymitou a nemožností ověření odpovědí.

Dotazník je anonymní, respondenti jsou blíže specifikováni prostřednictvím údajů o věku, délce řídící praxe, velikosti školy a městě nebo kraji, v nichž se škola nachází (první část dotazníku). Uvedené hranice délky praxe korespondují s šestiletým funkčním obdobím ředitelky. Intervaly v otázce týkající se počtu tříd ve škole vycházejí z nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací činnosti pedagogů, kde je přímá vyučovací povinnost ředitelky a zástupkyně ředitelky stanovena s ohledem na počet tříd. Velikost školy, jmenování zástupkyně a rozsah přímé vyučovací činnosti ovlivňuje organizační strukturu školy, možnosti delegování činností a pravomocí a zastupitelnost ve vybraných úkonech.

K zjištění míry vyhoření slouží 30 výroků ve druhé části dotazníku. Výroky byly vytvořeny promítnutím projevů syndromu vyhoření uváděných v literatuře do řídící praxe v mateřské škole. Například symptom poruchy spánku se odráží ve výroku „Ráno se budím nevyspalá“ a ve výroku „Večer nemůžu usnout“, symptom potíže s pamětí a soustředěním se promítá do výroků „V poslední době mám potíže s pamětí“ a „Špatně se soustředím“, symptom nechuť ke kontaktům s ostatními reflektují položky „Nemůžu vystát hned několik klientů“ a „Nemám chuť se scházet se svými přáteli tak často jako dřív“. Respondentky označují výroky, které odpovídají jejich situaci.

Třetí část dotazníku zkoumá vliv jednotlivých základních činností ředitelky MŠ na vyhoření, čtvrtá část zjišťuje, jaké kroky podnikají ředitelky MŠ k prevenci vyhoření na pracovišti a v soukromí. V třetí a čtvrté části je kromě nabízených variant prostor pro volné vyjádření respondentů. Položky v posledních dvou částech dotazníku vyplývají z praxe autorky a závěrů 4. celostátní konference pro ředitelky mateřských škol Účinná prevence syndromu vyhoření (Praha, 16. 10. 2013). Předkládané možnosti odpovědí ve třetí části dotazníku vycházejí z jednotlivých rolí, které ředitelka ve své funkci zastává. Role lídra je charakterizována činnostmi při vedení lidí a propagaci školy, roli manažera určuje komunikace se zřizovatelem a administrativou, role vykonavatele vyučovací povinnosti je spojena s prací s dětmi a komunikací s rodiči. Výčet je doplněn o sledování novinek v oboru, tedy činnost, která všemi uvedenými rolemi prolíná. Nabídka odpovědí ve čtvrté části koresponduje s výše uvedenými možnostmi prevence syndromu vyhoření.

Úplné znění dotazníku je uvedeno v příloze.

Míra vyhoření je u jednotlivých respondentek stanovena z výsledků 2. části dotazníku (15 a více souhlasných odpovědí značí ohrožení syndromem vyhoření, vyšší počet souhlasů odráží vyšší riziko vyhoření). Vyhodnocení záměrně neobsahuje rozbor jednotlivých rovin symptomů syndromu vyhoření, v souladu s tématem práce je větší důraz kladen na oblast prevence. Výstupem z 3. části dotazníku je přehled činností a povinností, které nejvíce zatěžují ředitelky MŠ, výstupem ze čtvrté části je soubor tipů, jak předcházet syndromu vyhoření v oblasti pracovní i aktivitami v osobní rovině.

### **2.3 Výzkumný soubor**

Základním výzkumným souborem jsou ředitelky mateřských škol, vzhledem k minimálnímu zastoupení mužů v předškolním vzdělávání je možnost oslovení ředitele – muže prakticky nulová.

Pro účely výzkumu byly osloveny ředitelky mateřských škol v Praze, Brně, Středočeském kraji a Jihomoravském kraji mimo Brna. Ve velkoměstech jsou ředitelky vystaveny následujícím tlakům: hektický způsob života, odcizenost lidí, konkurence ostatních škol, neosobní jednání zřizovatele, velikost škol často včetně detašovaných pracovišť, vysoká naplněnost škol. Jako jejich protiváha byly dotazovány ředitelky malých škol v uvedených krajích, kde se působení uvedených skutečností ve významné míře nepředpokládá, ale vystupují zde jiné zátěžové faktory (např. nízký počet personálu, nemožnost delegování, podceňování významu řízení ze strany zřizovatele, vyšší nároky na působení školy v rámci obecní komunity). Uvedený výběr regionů navíc umožňuje porovnání centrálních oblastí Čech a Moravy.

Pro účely výzkumu byl osloven vždy stejný počet ředitelek z jednotlivých regionů, za dostačující vzorek je považováno 40 kompletně vyplněných dotazníků.

## **2.4 Průběh výzkumu**

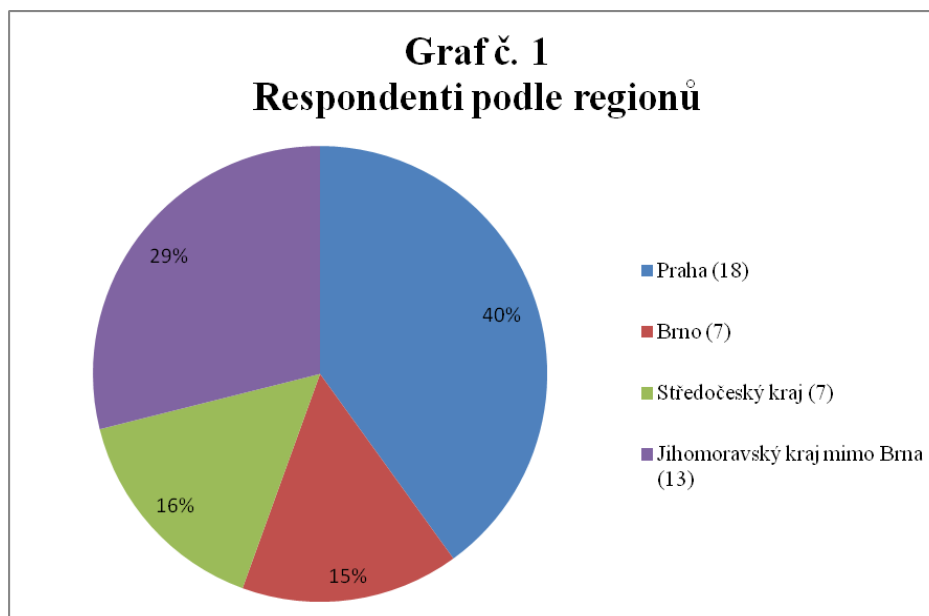
Sestavený dotazník byl předložen 3 ředitelkám MŠ k posouzení srozumitelnosti a jednoznačnosti otázek. Vzhledem k tomu, že nebyly shledány žádné nejasnosti a nabízené možnosti odpovědí korespondovaly s aktuální praxí oslovených ředitelek, následovalo vlastní výzkumné šetření.

O vyplnění dotazníku byly ředitelky mateřských škol požádány prostřednictvím e-mailu. Současně jim byla nabídnuta možnost seznámení s výsledky výzkumu, potažmo s celou bakalářskou prací. Volbou termínu zadání dotazníku v období prosinec - leden bylo minimalizováno ovlivnění odpovědí působením zvýšené pracovní zátěže, které ředitelky čelí na začátku školního roku, nebo vlivem únavy, jež se dá předpokládat v závěru školního roku.

V první fázi bylo osloveno po 20 ředitelkách z jednotlivých regionů, celkem tedy 80 ředitelek. V Praze a Brně výzkum cílil na ředitelky větších škol (4 a více tříd), ve Středočeském a Jihomoravském kraji mimo Brna se obracel na ředitelky jednotřídních škol. Výsledkem bylo pouze 12 vyplněných dotazníků. Bylo tedy využito metody „*follow-ups*“, jak doporučuje odborná literatura (Disman, 2002, s. 144). Po opětovném oslovení stejných respondentů se podařilo získat celkem 26 vyplněných dotazníků.

Ve druhé fázi bylo osloveno vždy dalších 20 ředitelek z uvedených regionů. Nebylo však možné dodržet stanovené velikosti škol, protože např. počet samostatných jednotřídních škol ve Středočeském i Jihomoravském kraji je nižší než 40 (malé školy jsou často sdruženy do jedné organizace se základní školou). V těchto regionech byly tedy osloveny i ředitelky větších škol (2-3 třídy). Podmínkou však zůstalo fungování mateřské školy jako samostatného subjektu, v jehož čele stojí ředitelka se vší zodpovědností za jeho fungování. Z celkového počtu 160 oslovených se podařilo získat 45 vyplněných dotazníků, návratnost tedy byla 28 %.

Počet respondentů z jednotlivých regionů znázorňuje graf č. 1:



Vzhledem k dříve stanovenému počtu 40 vyplněných dotazníků byl získaný vzorek shledán jako dostačující a bylo možné přistoupit k analýze získaných dat.

## **2.5 Analýza získaných dat**

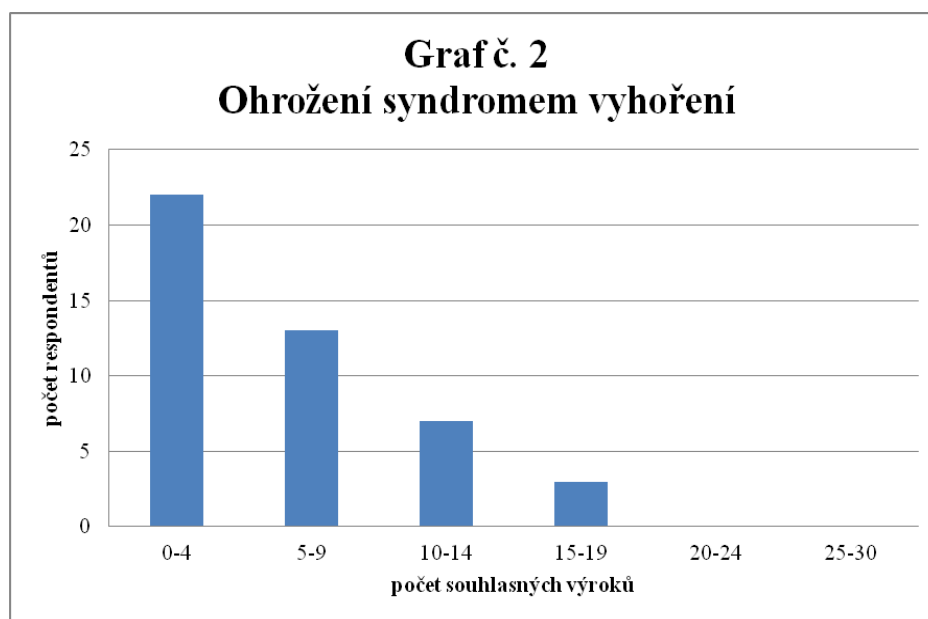
### **2.5.1 Ohrožení ředitelek syndromem vyhoření**

V prvním kroku analýzy získaných dotazníků byla pozornost věnována ohrožení dotazovaných ředitelek syndromem vyhoření. Byla vyhodnocována 2. část dotazníku, která obsahuje výroky charakterizující symptomy syndromu vyhoření. Jak je uvedeno výše, 15 a více označených výroků značí ohrožení syndromem vyhoření.

Ve zkoumaném souboru této hodnoty dosáhly nebo ji překročily 3 ředitelky (tj. 7 % respondentek), které označily 15, 17 a 19 souhlasných odpovědí. Při pohledu na první část dotazníků lze konstatovat, že všechny tři shodně patří do věkové skupiny 51-60 let s délkou řídicí praxe nad 19 let, v kategoriích velikost školy a region se však liší.

Na opačném konci spektra se nachází 22 dotazovaných ředitelek (tj. 49 % zkoumaného souboru), které v odpovědích označily pouze 4, 3, 2 nebo 1 souhlasný výrok a jejich ohrožení syndromem vyhořením je tedy velmi nízké. U této skupiny nebyla shledána souvislost míry vyhoření s věkem, délkou řídicí praxe, velikostí školy ani regionem.

Míru ohrožení syndromem vyhoření zachycuje graf č. 2:



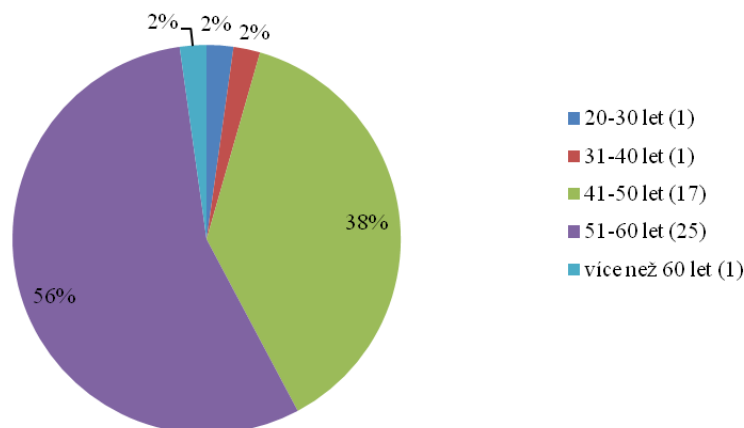
Pro porovnání míry ohrožení syndromem vyhoření respondentek v centrálních oblastech Čech a Moravy byly vypočteny průměrné hodnoty počtu souhlasných výroků. Pro region Praha a Středočeský kraj tato hodnota činí 5,9, pro moravskou oblast 5,8. Ze získaných údajů vyplývá, že mezi uvedenými skupinami není ve zkoumaném vzorku téměř žádný rozdíl a míra ohrožení syndromem vyhoření zde s regionem nijak nesouvisí.

Dále byly stanoveny průměrné hodnoty počtu souhlasných výroků ve velkoměstech a mimo ně. Pro Prahu a Brno tato hodnota činí 6,6, pro oblasti mimo velkoměst 5,0. Ve zkoumaném vzorku tedy ředitelky z Prahy a Brna vykazují mírně vyšší míru ohrožení syndromem vyhoření než ředitelky ze Středočeského a Jihomoravského kraje mimo Brna. Z tohoto zjištění lze odvodit i souvislost průměrného počtu kladných odpovědí s velikostí školy, neboť ve velkoměstech byly osloveny ředitelky větších škol (4 a více tříd) a v krajích naopak ředitelky škol s počtem tříd 1 až 3. Ze získaných údajů vyplývá, že mezi účastnicemi výzkumu vykazovaly mírně vyšší míru ohrožení syndromem vyhoření ředitelky větších škol.

K zjištění souvislosti věku a ohrožení syndromem vyhoření byly využity dvě nejpočetnější skupiny respondentek podle věku. Jak vyplývá z grafu č. 3, jde o skupiny ve věku 41 až 50 let a 51 až 60 let.



**Graf č. 3**  
**Respondenti podle věku**



V obou skupinách byly určeny průměrné hodnoty počtu souhlasných výroků. U skupiny ředitelk mezi 41 až 50 lety je tato hodnota 4,6, u skupiny 51 až 60 let činí 7,0. Ve zkoumaném vzorku lze tedy vysledovat, že ředitelky ve vyšším věku pociťují větší míru zátěže než ředitelky mladší. Věk respondentek se tedy jeví nejvýznamnějším faktorem, který ovlivňuje míru vyhoření. V žádných jiných sledovaných činitelích se podobně významný rozdíl v hodnotách neobjevil.

### 2.5.2 Činnosti způsobující pracovní zátěž

V další části analýzy získaných dat bylo sledováno, která z uvedených základních činností způsobuje ředitelkám mateřských škol největší zátěž, která je nejvíce vysiluje. Z vyhodnocení 3. části dotazníků vyplývá, že zdaleka nejnáročnější je pro respondentky výzkumu administrativa, za vysilující ji v dotazníku označilo 91% ředitelk. Získaný výsledek odpovídá tomu, že manažerská role, jejíž součástí je vykonávání administrativy, má ze všech výše uvedených rolí v současné praxi ředitelk mateřských škol největší podíl.

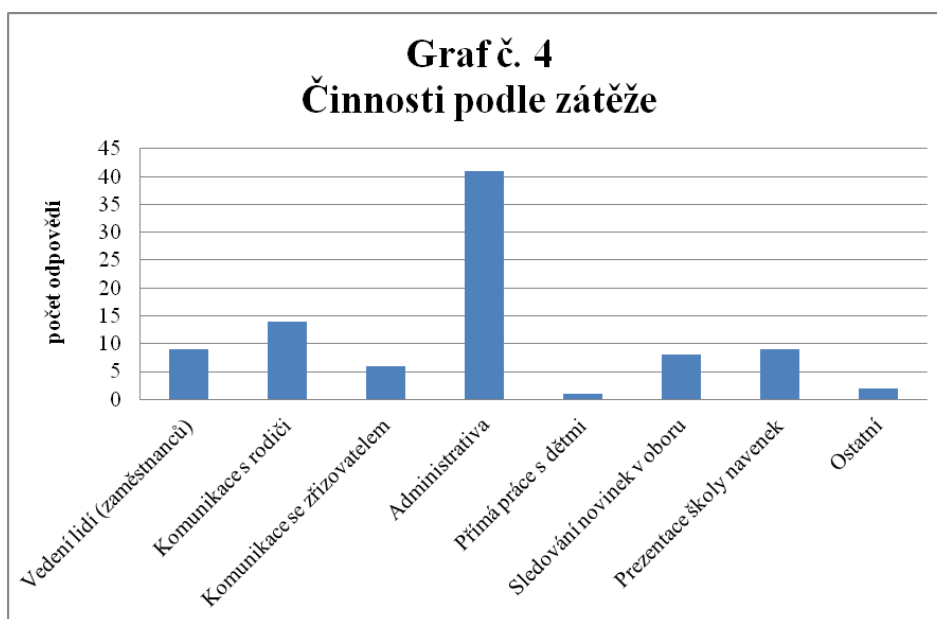
S výrazným odstupem pak následuje komunikace s rodiči (31%) a dále vedení zaměstnanců a prezentace školy navenek (shodně po 20%).

Minimální zátěž je v dotaznících přisouzena přímé práci s dětmi (2%).

K uvedeným činnostem (vedení lidí – zaměstnanců, komunikace s rodiči, komunikace se zřizovatelem, administrativa, přímá práce s dětmi, sledování novinek v oboru, prezentace školy navenek) 2 ředitelky připojily nutnost zastupování nepřítomných zaměstnanců v jednotřídní škole.

Administrativu neuvádějí mezi zatěžujícími činnostmi pouze 4 ředitelky velkých škol (7 a více tříd). Komunikace s rodiči představuje zátěž pro 11 ředitelek větších velkoměstských škol a jen pro 3 ředitelky menších škol v krajích. V ostatních sledovaných činnostech nebyla shledána významná souvislost s velikostí školy, věkem a délkou řídicí praxe ředitelky.

Výše zátěže, kterou způsobují základní činnosti ředitelky MŠ, je uvedena v grafu 4.



### 2.5.3 Činitelé snižující pracovní zátěž

Ve čtvrté části dotazníku bylo zjišťováno, které faktory pomáhají ředitelkám mateřských škol snižovat pracovní zátěž. Z nabízených možností (delegování, vybavení a estetika pracoviště, sdílení problémů s kolegy, pozitivní zpětná vazba – od rodičů, zřizovatele, vzdělávání v oblasti řízení) byla nejčastěji označena podpora zvenčí ve formě pozitivní

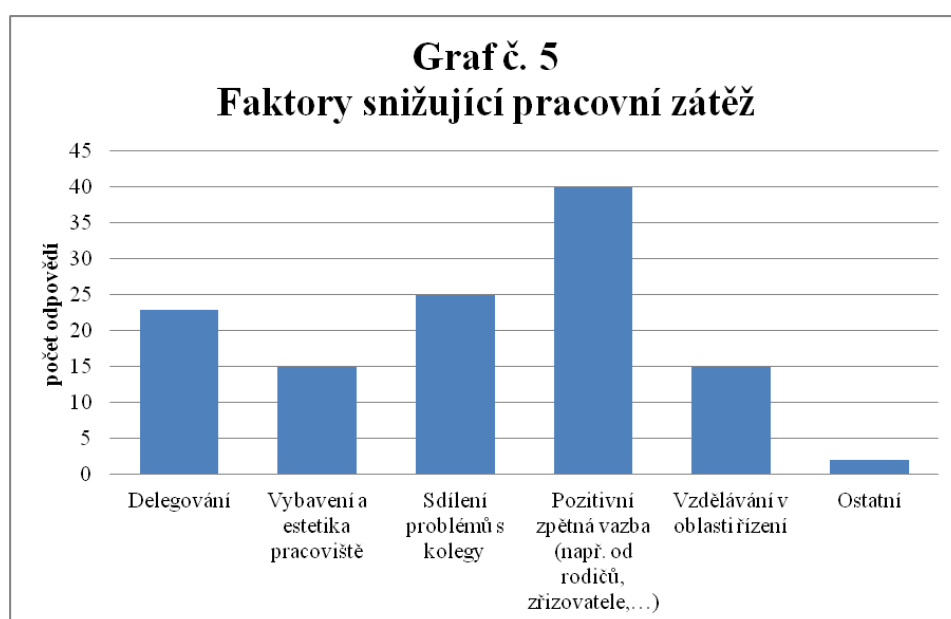
zpětné vazby od rodičů nebo zřizovatele. Uvedlo ji celkem 89% respondentek nezávisle na regionu, velikosti školy, věku nebo délce řídící praxe.

Jako další podpůrný faktor byla uvedena součinnost se spolupracovníky, ať ve formě sdílení problémů (tuto odpověď zvolilo 56% ředitelek) nebo prostřednictvím delegování (51%). Sdílení s kolegy častěji označují ředitelky malých škol, ve větších školách je více využíváno delegování.

K prevenci vyhoření účastnice výzkumu řadí i vzdělávání v oblasti řízení a dostatečné a estetické vybavení pracoviště. Tyto odpovědi získaly shodně 33% napříč oslovenými skupinami.

Jedna z ředitelek přidává k uvedeným podpůrným faktorům radost a spokojenost dětí, jedna si z uvedených položek nevybrala a vyjádřila pochybnost, že takové faktory vůbec existují.

Přehled četnosti podpůrných faktorů je zachycen v grafu č. 5:



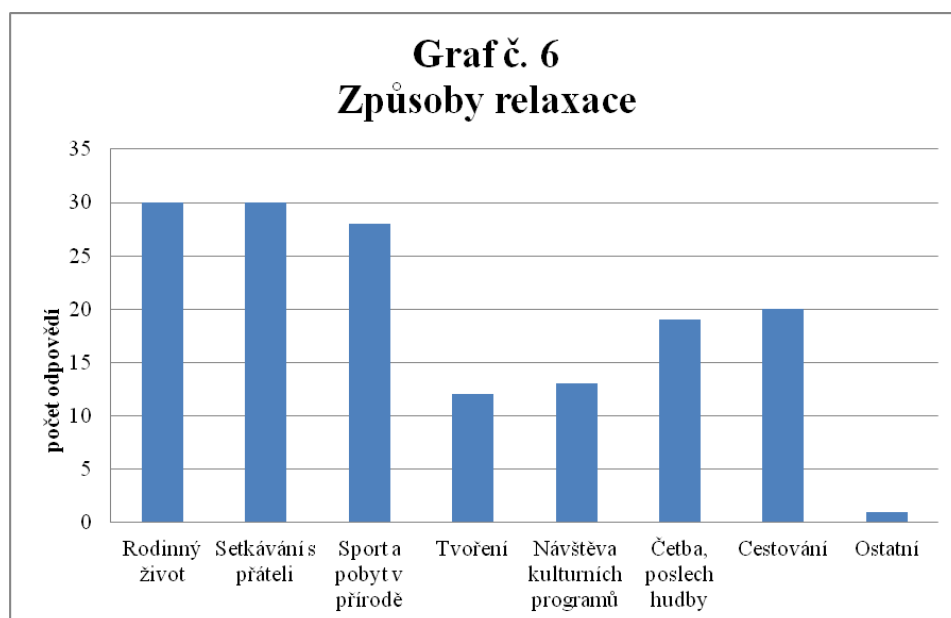
#### 2.5.4 Způsoby relaxace

V závěrečné části dotazníku měly účastnice výzkumu označit způsob relaxace, který jim pomáhá oprostit se od pracovní zátěže. Z uvedených možností (rodinný život, setkávání s přáteli, sport a pobyt v přírodě, návštěva kulturních programů, četba a poslech hudby,

cestování) byly více vybírány aktivní způsoby relaxace, a to bez ohledu na věk ředitelky nebo region. Nejčastěji byly uváděny varianty trávení času s blízkými, rodinný život a setkávání s přáteli označilo shodně 67% respondentek. Sportem a pobytem v přírodě tráví volný čas 62% dotazovaných ředitelek. Větší čtvrtina relaxuje při tvoření a návštěvě kulturních programů (27%, respektive 28%). Jedna z respondentek uvedla mezi možnostmi odpočinku provádění domácích prací.

V této části dotazníku byl počet vybraných možností nejvyšší. Ze 7 nabízených druhů činností je průměrná hodnota počtu označených způsobů relaxace 4,7. Z ní lze odvodit, že náplň volného času dotazovaných ředitelek je pestrá a různorodá, zahrnuje aktivity kolektivní i individuální, relaxaci aktivní i pasivní.

Počty odpovědí u jednotlivých způsobů relaxace je uveden v grafu č. 6:



## **2.6 Ověření výzkumných tvrzení**

Úkolem výzkumného šetření bylo zjistit, zda jsou ředitelky mateřských škol ohroženy syndromem vyhoření, určit, jaká pracovní činnost je nejvíce zatěžuje, popsat, jaké faktory jim nejvíce pomáhají snižovat pracovní zátěž v zaměstnání a ve volném čase.

Výzkum směřoval k ověření následujících tvrzení:

1. Ředitelky mateřských škol jsou ohroženy syndromem vyhoření.

2. Největší zátěž je způsobena jednáním s dospělými (zaměstnanci, rodiče, zřizovatel).
3. Nejlepší prevencí syndromu vyhoření je pestrá zájmová činnost.

Výzkumu se účastnilo celkem 45 ředitelek mateřských škol z Prahy, Brna, Středočeského kraje a Jihomoravského kraje mimo Brna. Po vyhodnocení jejich odpovědí lze konstatovat:

1. Ředitelky, které se účastnily výzkumného šetření, nejsou bezprostředně ohroženy syndromem vyhoření. Většina ředitelek nejeví významné znaky syndromu vyhoření.

49 % respondentek se syndrom vyhoření prakticky vůbec netýká.

Začínající vyhoření bylo shledáno pouze u 3 ředitelek, tj. u 7 % z celkového počtu respondentek. Všechny patří do věkové skupiny 51-60 let, s délkou řídicí praxe nad 19 let, v kategoriích region a velikost školy se liší.

Jako doplňující ukazatel byla sledována souvislost míry vyhoření s místem a velikostí školy a dále s věkem ředitelek. Ze závěrů výzkumu vyplývá, že ve zkoumané skupině vykazují vyšší ohrožení vyhořením ředitelky z velkoměst a větších škol a ředitelky staršího věku, přičemž nejvýznamnější se jeví právě faktor věku. Rozdíly mezi centrální částí Čech a Moravy shledány nebyly.

2. Jednání s dospělými, tedy vedení zaměstnanců školy, komunikace s rodiči a se zástupci zřizovatele, představuje zátěž pro 29 dotazovaných ředitelek (tj. 64 % z celkového počtu). Největší pracovní zátěž způsobuje respondentkám výzkumu administrativa, jako vysilující ji ve svých odpovědích označilo 41 ředitelek, tj. 91 %.

Vysoká pracovní zátěž je nejčastěji snižována sdílením problémů a delegováním a kompenzována pozitivní zpětnou vazbou od rodičů nebo zřizovatele.

3. Ke snižování pracovní zátěže a k prevenci syndromu vyhoření osloveným ředitelkám nejčastěji pomáhají rozličné formy zájmové činnosti (sport, cestování, pobyt v přírodě, tvoření), rodinný život a trávení času s přáteli. Ze 7 nabízených způsobů relaxace si každá z respondentek vybrala průměrně 4,7 možností, což potvrzuje pestrost a rozmanitost jejich zájmové činnosti.

### 3 Závěr

Cílem teoretické části této práce bylo popsat základní znaky syndromu vyhoření, charakterizovat pracovní zátěž vedoucích pracovníků mateřských škol a uvést obecné možnosti prevence uvedeného syndromu. Praktická část se zabývala zjištěním míry vyhoření ředitelky MŠ, zkoumala, jak ho ovlivňují základní pracovní povinnosti, a sledovala, jaké kroky podnikají ředitelky MŠ k prevenci vyhoření na pracovišti a v osobním životě. Stanovené cíle byly v práci splněny.

Syndrom vyhoření je možné považovat za odpověď organismu na dlouhodobé vystavení nadměrné zátěži, kdy člověk nebezpečně dlouho vynakládá svou energii bez patřičné kladné odezvy. Vyhoření probíhá v posloupnosti několika fází, jeho vznik a postup je ovlivněn vnějšími (společenskými a pracovními) podmínkami i vnitřními, osobnostními faktory a přístupy jedince. Vzhledem k tomu, že tento syndrom vzniká postupně, lze se jeho vzniku a rozvoji bránit kroky dlouhodobé, střednědobé a každodenní prevence.

Syndrom vyhoření je často spojován s pracovníky v pomáhajících profesích, k nimž patří také profese pedagogické. Jeho výskyt lze tedy předpokládat i u ředitelky mateřských škol, které mají ve školství specifické postavení. Stejně jako ředitelé ostatních škol zastávají roli lídra, manažera i vykonavatele pedagogické činnosti, vzhledem k nízkému zastoupení středního managementu v MŠ však převážně samy čelí vysoké pracovní zátěži.

Ředitelky mateřských škol z Prahy, Brna, Středočeského kraje a Jihomoravského kraje mimo Brna se staly výzkumným souborem pro praktickou část práce, v níž bylo prostřednictvím dotazníku zjišťováno ohrožení ředitelky syndromem vyhoření, zkoumána zátěž způsobená základními činnostmi ředitelky mateřské školy a identifikovány hlavní zdroje relaxace. Z vyhodnocení dotazníků vyplývá, že i přes vysokou pracovní zátěž je u sledovaných ředitelky míra ohrožení syndromem vyhoření minimální. Za nejčastější ochranný faktor oslovených ředitelky lze v pracovní oblasti označit pozitivní zpětnou vazbu od zřizovatele nebo rodičů. V osobní oblasti jim v prevenci syndromu vyhoření pomáhá různorodá zájmová činnost, spokojený rodinný život a trávení času s přáteli. Jako nejvyšší zátěžový faktor byla dotazovanými ředitelkami označena administrativa.

Vzhledem k velikosti výzkumného souboru si práce neklade nároky na zobecnění získaných závěrů. Může sloužit jako zdroj informací o syndromu vyhoření a činitelích, které k němu přispívají. Poskytuje přehled o ochranných faktorech a prevenci syndromu vyhoření. Přehledně popisuje povinnosti ředitelky mateřské školy a charakterizuje její pracovní zátěž.

Svým obsahem by tato práce měla oslovit pracovníky ve školství, tj. ředitele škol a školských zařízení, učitele i zástupce zřizovatelů, a stát se podnětem k zamyšlení nad životními a pracovními prioritami.

Zejména by měla sloužit jako studijní materiál pro ředitelky mateřských škol. Předkládá jim základní informace o riziku vyhoření, kterému jsou při své práci vystaveny, představuje základní pilíře prevence od každodenních drobných úkonů až po dlouhodobou práci v oblasti sebepoznání a sebeřízení. Právě tato oblast by neměla být podceňována, neboť *„Pokud chcete vést ostatní, tak se nejdříve musíte naučit vést sám sebe.“* (Adair).

## Seznam použité literatury

- ADAIR, J. E. 2005. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0784-1.
- CARNEGIE, D. 1993. *Jak se zbavit starostí a začít žít*. Praha: Talpress, 1993. ISBN 80-856-0932-0.
- CIPRO, M. 2009. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.
- COWEY, S. R. 2011. *7 návyků skutečně efektivních lidí: Zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-241-3.
- DISMAN, M. 2000. *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. 3.vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0139-7.
- HADJ MOUSSOVÁ, Z. 2013. *Syndrom vyhoření: pracovní sešit k semináři*. b.n. 2013.
- HENNIG, C., KELLER, G. 1996. *Antistresový program pro učitele*. Praha: Portál, 1996. ISBN 80-7178-093-6.
- HONZÁK, R. 2013. *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Praha: Vyšehrad, 2013. ISBN 978-80-7429-331-3.
- JANKOVSKÝ, J. 2003. *Etika pro pomáhající profese*. Praha: Triton, 2003. ISBN 80-725-4329-6.
- JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E. 2006. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-869-9174-1.
- JEMELKA, J. 2014. *Manažer a leader*. Dostupné online z: <http://www.dovednostimanazera.cz/index.html> [cit. 20. 2. 2014].
- KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I. 2003. *Syndrom vyhoření*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003. ISBN 80-707-1231-7.
- KNOBLAUCH, J. 2013. *Cíle v pracovním i osobním životě*. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0346-9



KŘIVOHLAVÝ, J. 1998. *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-716-9551-3.

LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J. 2012. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-899-2.

LHOTKOVÁ, I., ŠNÝDROVÁ, I., TURECKIOVÁ, M. 2013. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7478-349-4.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Hlavní směry strategie vzdělávací politiky do roku 2020*. Dostupné online z:  
[http://www.vzdelavani2020.cz/images\\_obsah/dokumenty/hlavni-smery-strategie-vzdelavaci-politiky-cr-2020.pdf](http://www.vzdelavani2020.cz/images_obsah/dokumenty/hlavni-smery-strategie-vzdelavaci-politiky-cr-2020.pdf) [cit. 1. 12. 2013].

NOVOTNÝ, P. 2010. *Syndrom vyhoření*. Dostupné online z:  
<http://www.atlasnemoci.cz/rubriky/syndrom-vyhoreni/> [cit. 20.2. 2014].

PECHANCOVÁ, J. 2012. *Jak neztratit nadšení?* In: *Řízení školy*. 2012, roč. 9, č. 5, s. 35-37. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISSN 1214-8679.

PLAMÍNEK, J. 2011. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 4., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.

POSCHKAMP, T. 2013. *Vyhoření: rozpoznání, léčba, prevence*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0161-6.

RUSH, M. D. 2003. *Syndrom vyhoření*. Praha: Návrat domů, 2003. ISBN 80-7255-074-8.

STOCK, Ch. 2010. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3553-5.

ŠULEŘ, O. 2008. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.

TOŠNEROVI, T. a J. 2012. *Burn- out syndrom: Syndrom vyhoření*. Praha: Hestia, 2002.

## **Seznam grafů**

1	Respondenti podle regionů	strana 39
2	Ohrožení syndromem vyhoření	strana 40
3	Respondenti podle věku	strana 41
4	Činnosti podle zátěže	strana 42
5	Faktory snižující pracovní zátěž	strana 43
6	Způsoby relaxace	strana 44

## **Příloha - Dotazník**

### **Ohrožení ředitelek mateřských škol syndromem vyhoření a možnosti prevence tohoto syndromu**

#### **Část 1.**

1. Věk respondenta

20-30 let    31-40 let    41-50 let    51-60 let    více než 60 let

2. Délka řídicí praxe

do 6 let    7-12 let    13-18 let    19 a více let

3. Velikost školy (počet tříd)

1    2-3    4-6    7 a více

4. Region školy

Praha    Brno    Středočeský kraj    Jihomoravský kraj mimo Brna

#### **Část 2.**

**Následující test obsahuje 30 výroků. Pozorně si je přečtete a označte ty, které odpovídají Vaší situaci.**

5. Cítím se téměř neustále vyčerpaná.

6. Ráno se budím nevyspalá.

7. Večer nemůžu usnout.

8. Trápí mě různé neurčité bolesti (hlavy, zad...), u kterých neznám příčinu.

9. Mám potíže se zažíváním.

10. Již dlouho se cítím ve stresu.

11. Bývám častěji nemocná než dříve.

12. V poslední době se výrazně zvětšila/zmenšila moje chuť k jídlu.

13. Chybí mi energie.

14. Mám pocit, že se zhroutím.

15. V poslední době mám potíže s pamětí.

16. Neustále se zabývám myšlenkami na to, co musím ještě v práci zvládnout.

17. Prožívám úzkost, stále se něčeho bojím.

18. Mívám dojem, že je mi všechno jedno.

19. Všechno mě dokáže rozčítit.

20. Splnit některé úkoly mi připadá těžší než dřív.
21. Mám pocit, že nestojím za nic.
22. Mám výčitky svědomí, že toho nezvládám tolik, kolik bych chtěla.
23. Často mi je bezdůvodně do pláče.
24. Špatně se soustředím.
25. Už nepocituji radost.
26. Z dobrých výsledků své práce se netěším.
27. V poslední době bezdůvodně „vyjízďím“ na děti.
28. Ani si nepamatuji, kdy jsem naposledy měla čas sama pro sebe.
29. Ani si nepamatuji, kdy jsme na sebe měli čas s partnerem.
30. Partner mi vyčítá, že chodím z práce otrávená.
31. V práci mi kolegové lezou na nervy.
32. Jsem hádavá a výbušná.
33. Nemůžu vystát hned několik klientů (dětí, rodičů).
34. Nemám chuť se scházet se svými přáteli tak často jako dřív.

### **Část 3.**

**Označte činnosti, které Vás nejvíce zatěžují, vysilují:**

Vedení lidí (zaměstnanců)

Komunikace s rodiči

Komunikace se zřizovatelem

Administrativa

Přímá práce s dětmi

Sledování novinek v oboru

Prezentace školy navenek

Jiné (uveďte jaké) .....

#### **Část 4.**

**Označte činnosti a faktory, které Vám pomáhají snižovat pracovní zátěž**

**a) V zaměstnání:**

Delegování

Vybavení a estetika pracoviště

Sdílení problémů s kolegy

Pozitivní zpětná vazba (např. od rodičů, zřizovatele,...)

Vzdělávání v oblasti řízení

Jiné (uved'te jaké) .....

**b) V osobním životě:**

Rodinný život

Setkávání s přáteli

Sport a pobyt v přírodě

Tvoření

Návštěva kulturních programů

Četba, poslech hudby

Cestování

Jiné (uved'te jaké) .....